



PROJECT MUSE®

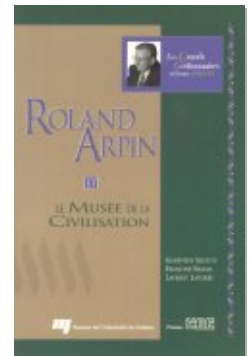
---

## Roland Arpin et le Musée de la civilisation

Sicotte, Geneviève, Séguin, Francine

Published by Presses de l'Université du Québec

Sicotte, Geneviève and Francine Séguin.  
Roland Arpin et le Musée de la civilisation.  
Presses de l'Université du Québec, 2011.  
Project MUSE.[muse.jhu.edu/book/15523](https://muse.jhu.edu/book/15523).



➔ For additional information about this book  
<https://muse.jhu.edu/book/15523>

# *Le pédagogue*

Pour Roland Arpin, cette rentrée des classes est véritablement une entrée dans la vie adulte. Il a dix-neuf ans, neuf ans de plus que ses jeunes élèves, et il est fier et heureux de ses nouvelles fonctions. *« Enseigner dans les années cinquante, c'était très valorisant. L'enseignant faisait partie de l'élite, de ceux qui possédaient un savoir et qui le transmettaient en l'interprétant, en le rendant attrayant et désirable. On imagine mal ce qu'était le Québec à l'époque. À l'église, de jeunes tonsurés recevaient au confessionnal les confidences d'hommes et de femmes aux mains usées par le travail, à la vie riche d'une longue expérience... À l'école, des parents venaient me consulter sur l'éducation de leurs enfants, des gens simples dont j'avais pourtant tout à apprendre. À cette époque, l'école comme l'église étaient d'abord des institutions, donc des lieux de continuité et de référence. Aujourd'hui, l'école est devenue un établissement scolaire, l'institution ne s'est pas simplement laïcisée, elle s'est banalisée, l'église est devenue pour sa part un lieu de ralliement d'une chrétienté aux rangs clairsemés. »* Cette idée d'institution, de racine, de lieu de référence et de ralliement, revient régulièrement dans les propos de Roland Arpin.

Le passage des études à la vie professionnelle se fait en douceur, puisque chaque école gérée par les Frères n'accueille annuellement

qu'un ou deux nouveaux enseignants fraîchement émoulus de l'École normale. On ne badine pas avec la compétence chez les Frères des Écoles chrétiennes. Dans ce milieu, la « qualité totale » porte des noms de l'époque : rigueur, constance, méthode, exigence, équité, préparation minutieuse... C'est aux anciens qu'il appartient de transmettre cette tradition. Pendant les premiers mois d'enseignement de Roland, un religieux retraité mais encore alerte lui est assigné comme tuteur. Il vient discrètement faire sa tournée dans la classe du jeune enseignant, jette un coup d'œil sur la bonne tenue générale, veille à la qualité de la langue parlée de son jeune disciple, prend même la relève occasionnellement en illustrant par la pratique les bons conseils qu'il ne ménage pas. Ainsi se perpétuent les valeurs et les méthodes de la communauté enseignante. Roland Arpin restera fortement attaché à l'idée de la transmission du savoir, et il tentera de la mettre en œuvre à chaque étape de sa carrière. Plusieurs décennies après ses premières expériences de pédagogue, c'est encore cette vision qui l'amènera à écrire un ouvrage où sont consignés la mission et le concept du Musée de la civilisation et les applications qui en sont faites<sup>1</sup>.

## LEÇONS D'HUMILITÉ

Mais cette période est aussi celle de nouveaux apprentissages, essentiellement pratiques, où le choc avec la réalité se fait plus douloureusement qu'au sein de la bulle protectrice de l'École normale. Des leçons, dont le jeune Roland gardera un souvenir vivace, lui sont assénées sans ménagements. La première fois qu'il corrige des travaux d'élèves, il ne prend pas garde à la propreté de ses annotations. La correction terminée, les copies sont barbouillées à l'encre rouge de ratures et de notes plus ou moins lisibles. Le tuteur sera intransigeant face au jeune homme qui rougit de son inexpérience :

1. Le Musée de la civilisation, concept et pratiques, Éditions Musée de la civilisation / Multimondes, 1992, 166 pages.

« *N'oubliez jamais ceci s si vous voulez que vos élèves fassent des copies propres, il faut que vous fassiez vous-même des corrections propres.* » Et une fois le moment de honte passé, la leçon portera pour la vie entière : « *Quand j'annote un texte aujourd'hui, je l'annote toujours très proprement, je ne griffonne jamais n'importe comment.* » Il aura compris que la propreté et la discipline expriment le respect accordé aux élèves, même aux moins doués, et que ce que l'on exige des autres, il faut avant tout l'exiger de soi.

À l'époque, c'est encore le département de l'Instruction publique qui gouverne les commissions scolaires. La commission Parent n'a pas encore fait souffler les grands vents de la réforme scolaire ni mis en place ce que Roland Arpin appelle les « *machines à enseigner* ». Les programmes sont simples, ils tiennent en une brochure, et les manuels scolaires les suivent de près, comme il se doit. Les méthodes pédagogiques sont élémentaires et évoluent doucement. Quant aux conventions collectives, on en ignore même le nom. Roland Arpin se fait nostalgique lorsqu'il parle de cette époque, critiquant par contraste les méthodes actuelles. « *Que de sottises j'ai entendues sur cette période que des ignorants ou des gens de mauvaise foi ont qualifiée d'obscurantiste. Oui, chaque élève avait des manuels scolaires pour toutes les matières, chaque professeur disposait des guides du maître, chaque groupe de trente enfants jouissait d'un titulaire. Imaginez, quelle horreur ! que nous corrigions les travaux, faisons réciter les leçons apprises et que nous allions même jusqu'à émettre des bulletins qui évaluaient les connaissances acquises et qui comportaient des observations sur le comportement des élèves.* » Et Roland Arpin d'ajouter : « *Il y a là matière à pleurer d'envie bien des parents actuels et rasséréner le pauvre ministre de l'Éducation qui tente courageusement de remettre le bon sens au programme des écoles.* »

Ce cadre rigide en apparence laisse dans les faits toute latitude à la créativité. Par exemple, l'enseignement selon l'approche thématique est fortement encouragé et la documentation de soutien est disponible. Chaque semaine, un thème est choisi à partir duquel toutes les matières seront enseignées : dictées, sciences naturelles, mathématiques et arts

plastiques trouvent unité et cohérence dans un thème de circonstance relié à la saison, aux cycles de la nature, aux faits historiques ou aux jeux des écoliers. Cette méthode simple et attrayante influencera profondément les conceptions de Roland Arpin concernant l'apprentissage. « *La multiplicité des expériences, des sentiments, des émotions, des disciplines est telle que pour s'y retrouver, il faut identifier un fil conducteur.* » La variété des connaissances à transmettre lui apprendra aussi la nécessité de l'organisation et de ce qu'il appelle l'esprit de travail. « *C'est à l'école primaire que j'ai d'abord commencé à administrer. En enseignant. En passant d'une heure à l'autre de l'enseignement de la grammaire à celui du catéchisme et du calcul, puis à celui du dessin et de la géographie. Sept heures par jour, plusieurs matières différentes. Sans compter la préparation de cours et la correction de travaux... Pour enseigner plusieurs matières dans la même journée et être efficace, il faut savoir s'organiser, plonger rapidement. Il ne faut pas confondre le dessin et l'histoire, ou le calcul et le catéchisme, ou penser à la géographie quand on enseigne la grammaire française*<sup>2</sup>.

Mais si l'enseignant est payé pour transmettre un savoir, il l'est aussi, et peut-être surtout, pour transmettre des valeurs — à l'époque, valeurs d'une société croyante et pratiquante, centrée sur le travail, la vie familiale, la morale sociale. « *Éduquer, c'est avoir des bons points de repère et les transmettre.* » Pour Roland Arpin, plusieurs de ces valeurs ont un caractère intemporel. Il impute d'ailleurs une partie de l'échec actuel des systèmes d'éducation au délaissement des valeurs au profit de la technique. « *Je ne voudrais pas faire de l'éducation l'unique bouc émissaire des problèmes sociaux très lourds que nous vivons et de ceux encore plus lourds qui se profilent à l'horizon. Il serait peu courageux cependant de me taire sur ce sujet. L'éducation est largement devenue une affaire qui se règle entre adultes avertis bureaucrates des établissements, des ministères et des syndicats. Récemment, on a assisté à des séances interminables devant un coroner pour remédier à certains problèmes de sécurité dans le transport scolaire. Pendant ce temps, la sécurité intellectuelle des jeunes est gravement menacée sans qu'on semble s'en inquiéter vraiment.* »

2. Les diplômés, n° 345, p. 21.

*« Vous me trouverez bien pessimiste ou sévère. Mon affection à l'endroit de l'éducation me confère ce droit, mon long engagement me dédouanera peut-être auprès de ceux qui seraient choqués par mes propos. L'école souffre de deux grands virus : l'encombrement et le flottement. Faut-il expliquer ? Feuillotez ces programmes dont je parlais il y a un instant, demandez aux enseignants combien de fois par semaine des promoteurs de toutes sortes de bonnes causes se promènent dans l'école. L'encombrement c'est cela, des programmes qui permettent d'enseigner tout et de tout, des écoles qui sont des marchés publics. Pour le flottement, je vous renvoie à l'inventaire d'un sac d'écolier, vérifiez la qualité des manuels scolaires, la place que prend l'enseignement en feuilles détachées, la multiplication des cahiers d'exercice et la culture du "fill the blanks", jusqu'au bulletin scolaire informatisé et indéchiffrable ! »*

Lorsqu'il parle d'éducation Roland Arpin s'anime, se passionne et s'indigne. Il soutient que la pédagogie actuelle a compliqué inutilement l'enseignement, lui faisant perdre, en même temps que sa simplicité, le sens commun qu'il souhaiterait voir chez tout professeur. *« L'éducation c'est simple, trop simple pour une société qui incite les ménagères à traiter leurs recettes de cuisine par ordinateur et qui fait croire aux étudiants qu'un programme de traitement de texte leur donnera des idées et les fera mieux écrire. »*

Après deux années à Sainte-Cunégonde, Roland Arpin enseignera pendant cinq ans en Estrie, à East-Angus, puis successivement à Longueuil et à Chomedey-de-Maisonnette de Montréal. Lui qui a connu une enfance et une jeunesse confortables, il touche du doigt la misère au cours de ces diverses assignations dans des milieux souvent défavorisés. Fréquemment, des élèves arrivent en classe le ventre vide parce qu'il n'y a rien à manger chez eux. Le choc est grand. *« Au début je ne les croyais pas, je croyais qu'ils mentaient. »* Mais de cette incrédulité, il passe rapidement à la prise de conscience, puis à l'action. *« Le fait de travailler dans des milieux populaires m'a amené à être sensible aux injustices sociales, aux inégalités de partage de la richesse. »* Il s'engage alors dans de multiples projets d'éducation populaire, bien souvent à très petite échelle, qui sont près des gens

et de leurs besoins réels. De cette expérience, il tire une autre leçon de pédagogie : il se rend compte qu'il ne sert à rien de déplorer le niveau médiocre des élèves ou de leurs parents. Le bon professeur est celui qui, prenant ses élèves là où ils se trouvent, tente de les amener plus loin. Il découvre ainsi l'importance de l'apprentissage qui, tout en reconnaissant les lacunes de l'élève, pose aussi en principe a priori son intelligence. Il découvre surtout qu'on ne saurait prétendre éduquer des jeunes sans les aimer et se faire aimer. Il a appris le métier d'enseignant, il est maintenant à l'étape de l'art d'enseigner et d'éduquer.

## NOUVEAUX HORIZONS

Pendant une dizaine d'années, Roland Arpin enseigne dans les écoles publiques. Il aime ce travail, le contact direct avec les gens, le rapport de maître à l'élève, l'idée de transmettre des valeurs, un savoir et une culture qui lui semblent parmi les biens les plus précieux. Il travaille fort, croyant profondément à ce qu'il fait. *« Le soir, j'apportais des piles de corrections à faire chez moi. Je passais pour un zélé, même si à l'époque il y avait beaucoup de gens qui l'étaient. Mes élèves n'étaient pas les plus intelligents, mais je voulais qu'ils deviennent les meilleurs. »* Toute sa pensée sur la pédagogie, qui nourrit encore son action actuelle, s'enracine dans son expérience concrète d'enseignant. *« Il faut toujours se souvenir que chez les Anciens on appelait pédagogue celui qui conduisait le jeune enfant chez le maître. Il y a des adultes qui ont grandi en science et en sagesse, et qui disent à des jeunes "mets tes pas dans mes pas", avant de leur dire "maintenant marche seul". Pour moi, quand on parle d'éducation, de culture, on parle d'abord d'une idée simple, mais fondamentale : la transmission. »*

Mais nous sommes en 1966. C'est l'époque de la Révolution tranquille, révolution mal nommée sans doute, si l'on mesure tout ce qu'elle comporte de délaissement parfois radical des anciennes valeurs. Des bouleversements majeurs touchent le monde de l'éducation. Les laïcs prennent une place grandissante dans les écoles et

dans les centres de décision, qu'il s'agisse des gouvernements, des commissions scolaires ou des écoles elles-mêmes. Le Québec connaît la fièvre des réformes : nationalisation de l'électricité, établissement de nouvelles structures de santé et de services sociaux, développement d'infrastructures à tous les niveaux de l'éducation, syndicalisation croissante de la main-d'œuvre, mégaprojets de barrages hydro-électriques, construction du métro de Montréal, etc. Dans un an, en 1967, le Québec découvrira à la faveur de l'Exposition universelle l'existence d'une diversité culturelle qui lui était jusque-là presque inconnue. À travers tous ces changements, l'État québécois croît à un rythme inégalé, sa fonction publique devenant l'un des employeurs importants de la province. Dans le monde entier aussi, les événements se précipitent, au point que tout l'Occident semble emporté dans un mouvement de changement rapide sans précédent. En France, on est à la veille de mai 68, de la grande époque des utopies estudiantines, tandis qu'aux États-Unis, la gauche contestataire peut enfin se faire entendre, dénonçant dans un même combat le Viêt-Nam et le puritanisme.

Les courants d'idées infiltrent tout, modifiant autant les modes d'organisation de la société que l'intimité des individus. C'est ainsi que Roland Arpin, reproduisant en quelque sorte au plan individuel les bouleversements sociaux qui l'entourent, décide de quitter la communauté des Frères ; il demeurera néanmoins enseignant. Sa décision ne constitue pas un rejet de l'institution puisque encore aujourd'hui, il demeure un chrétien convaincu et pratiquant. Mais devant les changements rapides, le clergé hésite, les communautés religieuses d'enseignants et enseignantes ont un réflexe de repli d'autant plus grand que leur recrutement stagne et que le vieillissement rapide de l'effectif est prévisible. *« Il ne s'agissait pas pour moi de quitter un bateau qui prenait l'eau. Dans la vie comme dans la nature, il y a des saisons. Pour moi, c'était la fin d'une saison de ma vie où j'avais connu des moments exaltants, où j'avais vécu intensément, avec des collègues remarquables. Je devais beaucoup à ce milieu. Le temps*



*était simplement venu de continuer mes engagements ailleurs et autrement, en dehors d'une structure devenue en partie inadéquate et paralysante pour moi. Je suis parti sans histoire, en laissant derrière moi de grands amis que je n'ai jamais reniés. »*

C'est un an plus tard qu'il rencontre Aline. Elle deviendra sa femme la même année. Elle travaille pour une compagnie aérienne, à la billetterie située au centre-ville de Montréal. Aline possède un carnet de voyages exceptionnel. Voilà plus de dix ans qu'elle parcourt le monde, découvrant la Russie, l'Amérique du Sud, l'Iran, l'Égypte, le Liban, l'Europe, l'Afrique, tissant des liens d'amitié qui dépassent les frontières. Cette expérience lui confère une ouverture d'esprit, un sens de la tolérance, un intérêt pour les personnes, leurs habitudes et leur culture qu'on trouve rarement chez nous. S'ajoute à cela une vie de famille bien particulière, très différente de celle de Roland, et qui séduit celui-ci. *« La famille de ma femme est extraordinaire. C'est le type de famille que n'importe qui aurait le désir d'avoir, même s'il aime la sienne. »* Aline a vécu son enfance entourée de sept frères et sœurs. Il y avait beaucoup d'animation dans cette maison où chacun amenait régulièrement toute une bande d'amis. La famille étendue, oncles, tantes, cousins et cousines, jouait aussi un rôle très important. Aline a hérité de cet altruisme, de cette propension à la générosité et de ce sens de la fête auxquels elle allie un sens poussé de l'organisation. *« Cette ouverture à l'autre, cette générosité acquise au fil des ans rendent tout projet facile et possible avec Aline. »* Roland, qui n'avait eu ni le temps ni les moyens de développer le goût du voyage, en devient vite un adepte inconditionnel. Les bénéfices de voyage qu'Aline avait acquis au fil des ans s'appliquent maintenant au couple. Après le voyage de noces au Brésil, ils repartent à chaque occasion : ils visitent le Portugal, l'Espagne, la France, la Côte-d'Ivoire, la Tanzanie, l'Ouganda, puis l'Iran, la Thaïlande, Hong-Kong, Singapour, et plus tard le Japon et Taïwan. Prendre les bouchées doubles, connaître, comparer pour comprendre, telles paraissent être les préoccupations de Roland Arpin à cette époque

trépidante dont il parle avec enthousiasme : « *Oui, oui je voulais tout voir, tout savoir, tout comprendre de ces mondes de contrastes et de ressemblances. J'aurais voulu pouvoir dire, comme Téreence, "rien de ce qui est humain ne m'est étranger".* »

Tous deux dans la trentaine, les nouveaux mariés jouissent ensemble de leur maturité. Leurs trajectoires de vie ne sont différentes qu'en apparence ; en fait, leurs expériences et leurs engagements se révèlent étroitement convergents. L'un et l'autre se sont forgé une culture personnelle par l'engagement social et le soutien d'actions communautaires ; l'un et l'autre ont des racines familiales et religieuses auxquelles ils tiennent ; l'un et l'autre sont ouverts à toute aventure qui les amènera à se dépasser, à partager leur bonheur avec d'autres.

Ils aiment les enfants, ayant tous deux pratiqué à divers moments l'art d'éduquer les jeunes, et se sentent prêts à fonder une famille. L'avenir tarde un peu à se préciser sous cet aspect, mais le couple fait confiance à la vie. « *Des enfants en manque d'amour, dit Roland à Aline, c'est la chose la moins rare au monde. On n'a qu'à rester ouverts, disponibles, et accueillants...* » Il ne croit pas si bien dire : l'avenir est sur le point de lui donner raison.

## UN VOYAGE QUI MÈNE LOIN

Sa licence en lettres terminée, Roland Arpin envisage de poursuivre une carrière universitaire puisqu'il trouve déjà beaucoup d'intérêt dans les cours qu'il donne à la faculté. Son intérêt pour la linguistique lui suggère de préparer une thèse de doctorat qui établirait une comparaison entre l'évolution linguistique de l'Île Maurice et celle du Québec – une idée qui lui est venue en écoutant Aline décrire ce petit pays qu'elle a déjà visité.

C'est ainsi qu'ils se retrouvent tous deux à l'Île Maurice afin de vérifier la possibilité d'y effectuer une étude sur le terrain. L'Île Maurice est un véritable « melting-pot » racial et culturel, ce qui en fait un objet d'étude particulièrement intéressant pour la linguistique.

Située dans l'océan Indien, tout près de la côte est africaine, elle est peuplée de multiples groupes ethniques amenés par les vagues successives de la colonisation portugaise, hollandaise, française et britannique. Aujourd'hui, les communautés principales sont d'origine hindoue, musulmane, chinoise et créole. Les langues officielles sont l'anglais et le français, mais c'est surtout le créole que parlent les habitants entre eux. L'activité principale des insulaires est la culture de la canne à sucre, malheureusement devenue nettement moins rentable ces dernières années en raison de l'effondrement des cours. L'île souffre aussi d'une surpopulation qui accentue les problèmes de chômage.

C'est à Port-Louis, la capitale de l'île, que résident Roland et Aline. Ils sont installés sur la rue Saint-Denis, chez une famille de la communauté chinoise qui leur a été recommandée par le père Soucy, un prêtre québécois œuvrant sur place. La famille est pauvre. La mère élève seule ses cinq enfants, dont certains sont presque adultes et tentent tant bien que mal de subvenir à leurs besoins. Bien que la maison soit toute petite, le couple est reçu avec tous les honneurs : l'une des deux chambres de la maison, la plus confortable, lui est offerte, tandis que la famille s'installe dans la petite salle commune pour y dormir.

Un soir, Roland fait quelques pas dans la ville en compagnie de Ginette, l'aînée des enfants. Elle a déjà dix-huit ans et rêve d'un avenir meilleur. Elle lui parle de ses projets, de son désir encore vague de quitter l'île et d'entrer dans un monde plus moderne, plus riche, où il lui semble qu'elle pourra enfin être elle-même. Mais ce ne sont que des châteaux en Espagne pour cette jeune fille... Roland l'écoute amicalement, agréablement surpris de sa vivacité et de son intelligence, trouvant qu'elle parle bien, mais aussi attristé du destin un peu fermé qui l'attend sans doute. Dans son esprit, une idée s'impose sans qu'il ait eu conscience d'y avoir pensé, une idée folle mais belle... Plus tard dans la soirée, il en parle à Aline.

Que penserait-elle de faire venir la jeune fille au Québec, de lui donner cette chance de s'épanouir qu'elle n'aura probablement jamais ici ? Les heures passent, et la soirée, et la nuit, et le couple parle toujours... Peu à peu s'impose le fait que le meilleur moyen de réaliser ce projet serait d'adopter Ginette, de laquelle ils deviendraient alors les parents. Ils dorment peu cette nuit-là, projetés dans l'avenir, sans se douter cependant des obstacles qui restent à surmonter avant que le rêve ne devienne réalité. Le lendemain, ils prennent à part Liliane, la mère de Ginette, et lui exposent leur projet. C'est chose difficile à imaginer dans nos mentalités occidentales que cette facilité, qui du reste n'est qu'apparente, avec laquelle des parents permettent à leurs enfants d'immigrer dans de lointains pays du riche hémisphère Nord. Mais pour Liliane, la chose va de soi : le bonheur de sa fille passe avant son attachement pour elle. « *Si Ginette est plus heureuse, dit-elle, je serai également plus heureuse.* » Qui dit mieux ? Elle fait intuitivement confiance à ses visiteurs, bien qu'elle ne les connaisse que depuis quelques jours. Le père Soucy, informé du projet, l'endosse avec son enthousiasme de solide Gaspésien ouvert à la vie et à l'aventure ; puis c'est Ginette, à laquelle on avait évité de tout révéler trop rapidement, que l'on met au courant lorsqu'elle revient de son travail à la banque. Elle accepte immédiatement, pleine de gratitude mais retenant encore sa joie de crainte d'être déçue. La chose prendra sûrement quelques semaines, le temps de régler les formalités d'usage.

Roland et Aline doivent continuer leur voyage vers le continent africain. Ils laissent de l'argent, une valise et des vêtements. En route pour l'Afrique, ils repensent à une phrase que Liliane a prononcée : « *Si jamais vous faites venir un autre des enfants chez vous, ce pourrait être Jacques. Ici, il n'a pas d'avenir...* » Âgé de quatorze ans, c'est le seul garçon de la famille. Dans cette culture où les hommes bénéficient d'un statut privilégié par rapport à celui des femmes, il va de soi que l'avenir de Jacques revêt pour sa mère plus d'importance que celui de ses filles. Et au fil d'une conversation sereine mais de plus

en plus passionnée, dans l'avion reliant l'Île Maurice à la Tanzanie, la famille Arpin s'élargit d'un autre membre potentiel. Au cours de leur séjour en Afrique, Roland et Aline feront part à des amis missionnaires du projet qui les emballent. Sans les décourager, ces derniers les mettent en garde contre un trop grand enthousiasme ; ils craignent qu'ils ne s'engagent de façon définitive sans y avoir assez réfléchi. Le couple mesure tout à coup le choc que leur nouvel engagement provoque autour d'eux. Qu'à cela ne tienne, se disent-ils, une merveilleuse aventure s'offre à nous. Quel risque courons-nous à partager notre bonheur ?

Mais s'ils ont surévalué les difficultés familiales et sociales, ils ont sous-évalué la course d'obstacles bureaucratiques qu'ils auront à parcourir. « *Un roman. Si nous avions vu d'avance ce que représentait l'adoption des enfants en démarches, requêtes, frais juridiques, délais, espoirs et déceptions, je crois que nous aurions croulé sous le poids !* » Mais on ne fait pas reculer aussi facilement le rêve.

C'est pendant la période des fêtes que le couple se retrouve à nouveau à l'Île Maurice. Et le 23 décembre, toute la magistrature mauricienne se réunit pour sanctionner l'adoption de Ginette et Jacques par Roland et Aline Arpin. Le lendemain soir, c'est le premier Noël en famille. Après la messe, on célèbre par un réveillon où l'atmosphère est à la fête. Tard dans la nuit, quand sont achevées les libations et que le silence s'étend peu à peu sur la maison, Roland et Aline se mettent au lit et repassent doucement les événements à voix basse. Et là encore, l'idée folle, qui n'est que la suite logique du rêve, germe de leur conversation. Ginette, se disent-ils, est presque adulte, et sa présence ne sera ni un fardeau ni même une responsabilité trop engageante ; elle sera une compagne, qu'ils auront plaisir à voir s'épanouir. Jacques est plus jeune, il n'a que quatorze ans, mais il est vif et entreprenant et se débrouillera sûrement sans difficultés importantes dans son nouveau milieu. Mais parmi les trois filles qui restent, il y en a une, Jacqueline,

qui se fait discrète, effacée même. Ils s'interrogent... Élargir un peu plus la famille, serait-ce si compliqué ? Et lorsqu'on a de la place pour quatre, dira Aline en se rappelant sa propre famille, on en a bien pour cinq, non ? Et en ce cas, pourquoi ne pas faire venir Jacqueline ? Le lendemain, nouveau branle-bas de combat : la famille, puis le père Soucy, sont consultés. Atmosphère de folie, mais de merveilleuse folie... Et le 28 décembre au matin, le scénario recommence : réunion de la cour, déclarations solennelles, paiement des sommes appropriées aux magistrats, un peu estomaqués, il faut bien le dire, mais faisant confiance au père Soucy qui se porte garant des deux Québécois pour le moins fantaisistes et entreprenants ! « *Tout le monde braillait* », se rappelle Roland Arpin en souriant.

Mais rien n'est finalisé encore : il faut bien faire entrer ces enfants au Canada. « *Vous imaginez le tête du fonctionnaire qui nous avait suggéré d'adopter les enfants à l'Île Maurice où tout était plus simple, disait-il, lorsque le 7 janvier Aline et moi nous sommes présentés aux bureaux de l'Immigration du Canada pour leur dire que nous étions allés sur place pour clore les procédures et que de surcroît nous ne présentions plus une requête pour immigration de deux mais bien de trois enfants.* » C'est neuf mois encore qu'il faudra pour réaliser le rêve – comme quoi les bureaucrates ne se sentaient sans doute pas autorisés à modifier le rythme séculaire de l'enfantement. Mais comme les meilleurs contes de fées, l'histoire finit bien : en accueillant leurs trois enfants à l'aéroport de Londres en juin 1969, Aline et Roland entraient dans le club des heureux parents. À preuve, ils sont maintenant cinq fois grands-parents.

C'est là un épisode bien intime sans doute dans la vie d'un homme dont les plus grandes réalisations semblent se situer dans la sphère publique. Mais il montre un trait déterminant du caractère de Roland Arpin, où sont dépassées les distinctions entre le privé et le public et où s'exprime l'unité de pensée et d'action chez cet homme mû par le désir de consacrer toute son énergie à la réalisation d'un idéal, d'un rêve généreux et un peu fou.

## LE CÉGEP DE MAISONNEUVE

Entre-temps, les projets de Roland ont changé. L'effervescence créée par la mise en place des nouveaux cégeps amène un besoin pressant de main-d'œuvre. Cela l'incite à accepter un poste de professeur de littérature au Collège Sainte-Croix, qui deviendra quelques mois plus tard le Cégep de Maisonneuve. Ce choix ne lui pèse pas, bien au contraire. Enseigner dans un collège au Québec à la fin des années soixante, c'est être au cœur même d'une société qui se fait, qui se pense à neuf jour après jour.

Il entre en fonction en 1966. C'est la première fois qu'on lui donne un bureau bien à lui. C'est une petite pièce froide et nue que très vite, sensible au milieu ambiant et soucieux de l'harmonie de son lieu de travail, il va peupler d'un embryon de bibliothèque, décorer de quelques reproductions. Il fait confectionner de jolis rideaux par une couturière, et se rend au collège l'un des premiers samedis de l'année scolaire pour les installer. Image à la fois riche et comique : Roland Arpin, juché sur son bureau, accrochant, tels des drapeaux que l'on plante, ses rideaux aux fenêtres jusque-là anonymes.

*« Il y a des gens qui, prenant un nouvel emploi, entrent dans le bureau qu'on leur donne, allument la lampe, mettent leurs dossiers dans les tiroirs, et commencent à travailler. Trois ans après, le bureau est encore pareil, juste un peu plus encombré, peut-être... Ils sont capables de travailler dans un univers qui n'est pas le leur. Pour ma part, je ne peux pas imaginer travailler dans un univers qui ne serait pas le mien. Créer une ambiance personnalisée, ça fait partie des choses qui pour moi vont de soi. Habitude, habit, habitat, tous ces mots n'ont-ils pas la même filiation ? »*

Très rapidement, il s'engage dans son milieu. Il participe à l'action syndicale et est en particulier membre d'un groupe-conseil de professeurs qui travaille à la création d'un cégep dans l'Est de Montréal. Bientôt, il est élu président du syndicat des professeurs. Cela l'amène à siéger à titre de représentant au tout nouveau conseil d'administration du Collège.

Il lui sera bien utile de voir ainsi les deux côtés de la médaille, de comprendre de l'intérieur les rouages de l'administration, puisque sa carrière d'enseignant sera brève et qu'en 1968, après un an et demi à l'emploi du Collège devenu alors cégep, il se verra offrir le poste de secrétaire général et directeur du personnel. Il devient alors, à trente-quatre ans, ce qu'il n'a cessé d'être depuis : un administrateur. *« Je ne me suis pas posé de questions angoissantes. Je me disais que si ça ne me plaisait pas, je retournerais à l'enseignement. Mais j'ai aimé l'administration et la gestion du personnel, ça a marché tout de suite. Ce goût me vient probablement de mon milieu, il y a dans ma famille une longue tradition de gestionnaires, de gens qui savent administrer. »*

Si cette nomination constitue pour Roland Arpin un virage vers l'administration, c'est malgré tout un virage en douceur. À cette époque en effet, la gestion des ressources humaines, encore loin de la technique qu'elle tend à devenir aujourd'hui, demeure pour l'essentiel une tâche de généraliste faisant appel au bon jugement. Le directeur du personnel n'en occupe pas moins une position clé. Il participe au recrutement des candidats pour les nombreux postes à pourvoir dans ce collège en pleine expansion, contribuant ainsi fortement à modeler la face de l'institution. Il consacre aussi beaucoup de temps sur le terrain à tenter de régler les problèmes souvent bien personnels des employés. Son rôle le fait donc passer continuellement du général au particulier, de l'institution à l'individu. En tant que secrétaire général du Cégep, Roland Arpin a aussi plus d'une occasion de faire preuve de son esprit de synthèse et d'organisation, participant aux décisions d'orientation générale, écrivant beaucoup, qu'il s'agisse de projets de politiques ou de mise en forme des consensus dégagés par les administrateurs.

*Malgré l'urgence de combler les nombreux postes vacants de professeurs, nous avons adopté des standards de qualité élevés pour le choix des enseignants. Les qualifications universitaires étaient très valorisées et l'institution s'en est trouvée avantagée au fil des ans.*



*Dans le secteur technique, tout était à faire, car le Cégep était issu d'un collège classique. Nous avons alors tablé sur le recrutement de directeurs de département de grande compétence. Là aussi, le critère s'est avéré fort rentable au fil des années. Finalement, pour toute organisation, tout se joue au moment du recrutement du personnel. »* Plus de vingt ans plus tard, les mêmes principes guideront Roland Arpin lorsqu'il prendra en charge le Musée de la civilisation : il sera en particulier toujours soucieux de constituer une main-d'œuvre compétente et diversifiée.

Le Cégep de Maisonneuve est issu d'un collège privé de petite taille peu bureaucratisé et dirigé de façon familiale. Des changements s'imposent donc dans sa gestion, qui doit être adaptée au statut maintenant public de l'institution et qui doit rapidement être modernisée pour faire face à l'afflux des nouvelles clientèles. La rédaction des règlements de la nouvelle corporation publique, l'élaboration des règles de gestion du personnel, les relations publiques et les communications, sans compter les négociations collectives de travail, dans un contexte plutôt difficile et turbulent, occuperont le nouveau secrétaire général. *« Dès mes premiers jours de responsabilités, j'ai consacré beaucoup d'efforts à la mise en place des services et du cadre d'organisation de l'information. Étudiants, professeurs et administrateurs se devaient de disposer de moyens de communication, en particulier de journaux ou de bulletins leur permettant de faire valoir leur point de vue. Maisonneuve a connu, à cette époque, les durs conflits du cégep adolescent, mais des règles du jeu claires et connues de tous ont rendu tolérable, profitable même, une étape qui aurait pu laminer le collège à tout jamais. Si Maisonneuve est reconnu aujourd'hui comme un des meilleurs collèges du réseau, c'est sans doute en bonne partie parce que dans les années 68, les éducateurs et l'administration ont développé des rapports humains et professionnels fondés sur la vérité et le courage. En témoigne le fait que Benoit Lauzière et Pierre Leduc qui m'ont succédé appartenaient alors à l'équipe de direction. »* Préparer la relève sera d'ailleurs une préoccupation constante pour Roland Arpin tout au long de sa carrière.

Ce passage vers l'administration trouve son point culminant lorsque l'année suivante, au cours de l'automne 1969, Roland Arpin devient directeur général de l'institution. Il a alors trente-cinq ans, ce qui en fait un des plus jeunes directeurs de cégep de la province. Cette promotion est en quelque sorte un cadeau empoisonné, bien qu'il l'accepte en le sachant tel. Le Cégep de Maisonneuve vit intensément, trop intensément certains jours, sa crise de croissance. L'institution privée sage et bien réglée se transforme avec quelques sursauts en institution publique largement accessible, expérimentant le « melting pot » qu'exprime son nouveau titre de cégep (collège d'enseignement général et professionnel). Le résultat est que quelques jours après son entrée en fonction, le nouveau directeur général trouve les locaux occupés par quelques centaines d'étudiants et une poignée de professeurs. Ses talents de négociateur et de pédagogue ne suffisent pas à apaiser la situation.

Les motifs invoqués par les occupants pour paralyser le Cégep sont tellement globaux que leur solution est complètement hors des compétences et du pouvoir des administrateurs locaux. Mélange de malaise social et de grand jeu adolescent, la crise est reliée au mouvement de contestation beaucoup plus général que mènent les jeunes. Roland Arpin est bien conscient que l'impasse ne peut être dénouée par quelques compromis honorables. Après mûre réflexion, il décide de faire vider la place par l'escouade spéciale de la police de Montréal. Il met la clef sur la porte en exigeant de tous les étudiants qu'ils se réinscrivent en bonne et due forme, et il congédie la poignée de professeurs qui avaient occupé les lieux avec les étudiants. *« J'ai été marqué par ces épisodes. Je réalisais la gravité et la sévérité du geste que je posais à l'endroit de récents collègues enseignants, dont plusieurs étaient mes amis. Les principes qui me guidaient alors m'ont servi de point de repère durant toutes mes années d'administrateur même si, au fil des ans, j'ai développé une plus grande tolérance. Pour moi, certains principes étaient intouchables : une institution publique est au service de ses clientèles particulières, elle appartient à tous les*

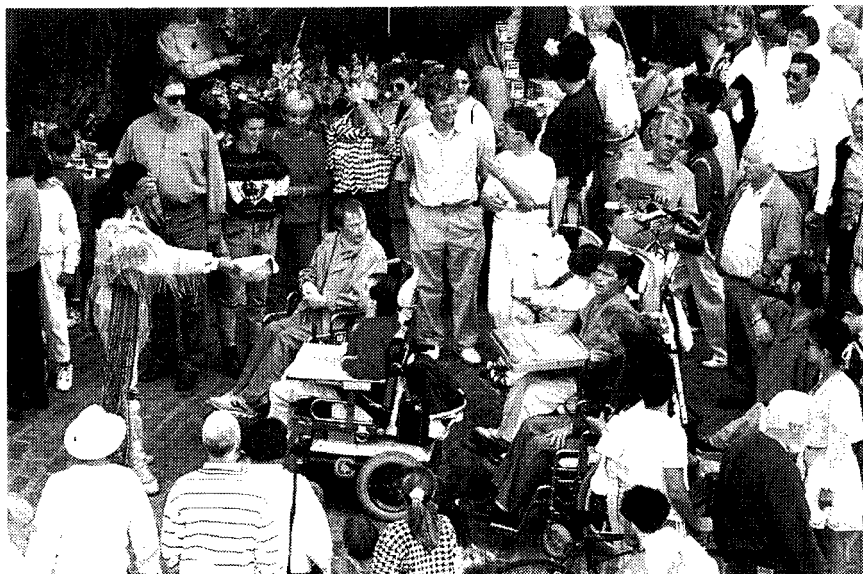
*citoyens, aucun groupe ne saurait s'en emparer, la prendre en otage sous prétexte qu'ils ont une revendication quelconque à faire. Si des injustices sont commises par l'institution, les victimes disposent de moyens démocratiques pour faire valoir leurs droits. Si de grandes causes sociales méritent d'être défendues, elles ne sauraient l'être sur le dos d'otages. Je croyais et je crois toujours qu'une maison d'éducation est un lieu où l'on ne saurait contredire et renier l'enseignement qu'on y donne. Spolier 3 000 jeunes de leurs cours, priver 300 enseignants de leur obligation d'enseigner et empêcher les administrateurs de vaquer à leur tâche est un geste grave, très grave, un geste violent qui commandait malheureusement l'usage de la force. Des adultes éducateurs ne doivent pas profiter du fait que les adolescents sont dépendants et influençables pour leur apprendre la voie de la révolte. Si l'école ne saurait enseigner le grotesque et le vulgaire dans le domaine de l'esthétique, elle saurait encore moins pratiquer une éthique étriquée qui transforme un collège en laboratoire social. Je crois que les gestes que j'ai posés, en accord avec des collègues qui sont encore en place, ont servi non pas quelque pouvoir personnel, mais l'institution publique dont j'avais la responsabilité. »*

Le sens de l'institution de Roland Arpin trouve aussi à se manifester dans des contextes qui, pour être moins tendus, n'en sont pas moins significatifs. À la première réunion du conseil d'administration à laquelle il participe, une proposition est soumise suggérant que soit enlevé du hall d'entrée le buste du fondateur du Collège, le père Morin. Roland Arpin se range du côté de ceux qui s'élèvent contre cette idée, plaidant pour le maintien de la tradition « *On ne peut pas décider de supprimer la mémoire du Collège, on ne saurait gommer l'histoire dans une maison d'éducation* », dit-il. « *Ça a beau être quelqu'un que personne d'entre nous n'a connu, pensons-y avant de faire une chose pareille. On peut déplacer le buste, le mettre dans la bibliothèque...* » Les autres membres du conseil, tout en taquinant Roland Arpin sur sa pensée traditionaliste, appuient finalement sa position. Le buste du père Morin trône encore aujourd'hui dans la bibliothèque du collège, rappelant qu'à l'origine des institutions se trouve toujours un fondateur, qui est souvent un visionnaire. « *Je ne pense pas être un homme dont on peut dire qu'il est accroché à la tradition. J'ai plutôt une image de novateur, de développeur, et je*

*crois que c'est une image qui est juste. Mais pour moi, on ne construit ni les pays ni leurs institutions par des gestes de rupture, on les construit à travers la continuité, en assurant une patiente sédimentation qui s'appelle la culture et, ultimement, la civilisation. J'ai toujours défendu les traditions, la durée des institutions, tout ce qui touche aux racines parce que j'ai observé que la barbarie n'est jamais aussi loin qu'on le pense ! »*

Roland Arpin sera directeur général du Cégep de Maisonneuve pendant cinq ans, période pour lui extrêmement prenante, mais aussi exaltante. Il préside aux destinées d'une organisation en pleine expansion, sous tous ses aspects : aménagement physique, développement des enseignants, embauche du personnel et en particulier des professeurs qui sont rares et dont le nombre croît à un rythme rapide, trop rapide pour assurer des choix à toute épreuve. C'est pour lui une époque passionnante, au cours de laquelle l'enthousiasme et l'engagement professionnel n'excluent pas certaines carences normales chez des administrateurs qui se forment sur le tas. Faisant face à des problèmes toujours nouveaux et inattendus, il prend vite conscience de ces lacunes, et tente d'y remédier : *« Je me plongeais dans d'austères bouquins de management ou dans les ouvrages sur la gestion à la mode à l'époque. Je me mettais au décryptage des budgets et à l'apprentissage de la langue de bois du contrôleur aux finances et du directeur de l'informatique. Mais je refusais de m'inféoder à une technique, à une école et à ses gourous. J'ai eu à définir peu à peu mon style de gestion, à forger ma pensée, à indiquer une direction à mon équipe de directeurs. »*

Le jeune directeur général du Cégep de Maisonneuve est aussi appelé à développer le style de leadership qui lui est propre. *« J'ai vite été convaincu qu'un collègue repose d'abord et avant tout sur la matière grise de son personnel, qu'il serait futile et inutile de vouloir dominer un tel milieu par le haut. J'ai réalisé qu'il fallait centrer l'institution sur sa clientèle, sur les jeunes à former et sur son produit : un enseignement de qualité. »* Cela n'est pas aussi simple à faire qu'à dire dans ce milieu où les lignes directrices et les orientations font l'objet de discussions et de remises en question interminables. Mais les



MARC SAINT-JACQUES

EN PLUS DE PRÉSENTER DES ACTIVITÉS DANS SES AUDITORIUMS OU DANS SA COUR INTÉRIURE, LE MUSÉE GÈRE UN VOLET D'ANIMATION CULTURELLE, HORS DE SES MURS, COMME CELLE-CI QUI MET EN VALEUR PLACE-ROYALE (ÉTÉ 1991)

EN MAI 1992, LE MUSÉE A INVITÉ SA JEUNE CLIENTÈLE À DÉCOUVRIR « UN MUSÉE LA NUIT ». UNE NUIT PLEINE DE MYSTÈRES DANS L'ATELIER ÉDUCATIF. UN CHÂTEAU POUR SHERLOUPE GREFFÉ À L'EXPOSITION *MI-VRAI, MI-FAUX*. LES JEUNES S'EN SOUVIENDRONT LONGTEMPS.



MARC SAINT-JACQUES

documents d'époque témoignent que la démarche a été menée avec un succès certain et qu'elle a imprimé au Cégep de Maisonneuve une certaine manière de faire, un goût pour la qualité et le travail bien fait qui font partie de son jeune patrimoine institutionnel.

Les cégeps sont regroupés dans une fédération professionnelle, forum où les directeurs généraux peuvent discuter de leurs problèmes et de divers projets. Roland Arpin y participe activement, mettant souvent la main à la plume et ne manquant aucune des grandes discussions. Élu président, il laissera le souvenir d'un homme actif, engagé et prenant de nombreuses initiatives. Ce sera sa première expérience importante de rapports avec les hauts fonctionnaires responsables de l'enseignement collégial au ministère de l'Éducation du Québec. Ce sera aussi son initiation à la connaissance des régions et de leurs institutions scolaires. *« Sauf mes quelques années d'enseignement en Estrie, ma connaissance du Québec se réduisait à bien peu de choses jusque-là. Comme président de la Fédération des cégeps, j'ai découvert ce Québec profond dont j'ignorais tout. Ce fut un choc pour moi à maints égards. Le partage inégal de la richesse me frappait d'emblée, mais plus encore la vitalité et la détermination des leaders engagés et enracinés dans leur région. Pour la première fois, je comprenais que le pays du Québec ne pouvait survivre et s'épanouir que par le développement de puissants réseaux : réseaux d'éducation, de services de santé et de services sociaux, réseau hydro-électrique, réseau routier. »* Plusieurs années plus tard, Roland Arpin se souviendra de tout cela lorsqu'il participera en tant que fonctionnaire au développement de l'éducation aux adultes, de la formation professionnelle, du réseau des bibliothèques scolaires puis municipales, des musées régionaux et finalement de la déconcentration des services administratifs gouvernementaux vers les régions du Québec. Rimouski, Chicoutimi, Rouyn, Sherbrooke seront peu à peu devenus des pôles de développement de ce Québec pour lequel Roland Arpin rêvait et rêve toujours bien grand.

Durant la même période se multiplient les missions en France, au cours desquelles sont conclus des accords de jumelage interinstitutionnel. Pour Roland Arpin, c'est une première expérience de coopération et d'action internationale. Il y trouve immédiatement de l'intérêt. « *Se comparer, se mesurer avec d'autres, évaluer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir, sans complaisance, sans complexe non plus... La France m'apportait la lumière de sa longue tradition pédagogique et culturelle, mais je la découvrais également drapée dans ses certitudes, balisée, quadrillée, enfermée dans ses filières et ses corporatismes rigides. J'étais heureux de me retrouver chez moi après chaque mission par ailleurs stimulante et enrichissante.* »

## UN REGARD SUR L'ÉDUCATION

De ses jeunes années comme professeur à l'école primaire jusqu'à la période où il occupe un poste d'administrateur de cégep, Roland Arpin développe peu à peu une pensée précise sur l'éducation et l'apprentissage. Cette pensée, il continue de l'approfondir encore aujourd'hui dans ses fonctions de directeur de musée, où il se perçoit avant tout comme un pédagogue. Il vaut donc la peine d'écouter le professeur pour mieux comprendre l'administrateur.

*« Le sens des mots a toujours été important dans ma réflexion. Le mot éduquer, par exemple, signifie conduire. Aujourd'hui on fusionne à juste titre les fonctions d'éducateur et de pédagogue et on parle de "professeur". L'éducateur doit conduire le jeune quelque part. Il y a pédagogie et éducation lorsqu'on apprend au jeune le sens des grandes valeurs de solidarité et de fraternité, qu'on lui fait découvrir ce qui se trouve au-delà des apparences, qu'on l'initie aux diverses formes de la vie de l'esprit, qu'on l'amène à se questionner sur les valeurs spirituelles. Ce sont là des idées simples, mais on dirait que le sens commun est devenu une monnaie bien rare en éducation au cours des dernières années. L'école, je l'ai déjà souligné, est devenue un champ de bataille occupé par les adultes qui y défendent leurs intérêts propres. Il me semble que quelques grands objectifs devraient mobiliser tous ceux qui prétendent travailler au bien des jeunes : recentrer l'école sur l'élève, hausser le taux de diplomation, redonner aux enseignants toute la place qui leur revient,*

*oxygéner l'administration en décentralisant les responsabilités, valoriser les différences et en faire le moteur de la créativité, engager les divers partenaires dans une action intégrée. J'ai un peu l'impression que ces idées simples font leur chemin actuellement et que se pointe une période qui permettra à l'école d'être ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être : un lieu de concentration, un lieu de transmission de la culture et des valeurs, un lieu d'explication et un lieu de préparation aux grands défis. »*

Continuant sur sa lancée, Roland Arpin insiste sur la nécessité pour l'école et les maîtres d'établir des standards de réussite élevés : *« La démarche de formation, de quelque formation qu'il s'agisse, mais à plus forte raison de la formation humaniste, consiste à transformer des connaissances inertes – éléments objectifs des sciences, informations contenues dans les livres, données stockées dans les ordinateurs, connaissances transmises par d'autres personnes – en savoirs assimilés, qui deviennent des éléments constitutifs de la personne elle-même. Pour y arriver, deux conditions s'imposent : du côté de l'étudiant, l'exercice, du côté de l'éducateur, l'exigence. Sans cela, il n'y a pas de formation intellectuelle possible. »*

Et l'ancien professeur qui a débattu de ces questions mille fois ne résiste pas au plaisir de revenir une fois de plus sur la nécessité de bien choisir les contenus d'enseignement, surtout pour les premières années d'école : *« Ce qui est essentiel pour les jeunes enfants, c'est de pouvoir communiquer entre eux et avec le monde par divers langages : la parole, les mots, la gestuelle, mais aussi la mathématique, la musique, les formes et les couleurs... Les enfants doivent pouvoir se situer dans le vaste monde, et la géographie répond à ce besoin, mais ils doivent aussi pouvoir se situer dans le temps, et c'est pourquoi l'histoire est si importante. Enfin, les jeunes doivent savoir que l'existence est jalonnée non seulement par les misères et les joies du quotidien, mais aussi gouvernée par une ligne verticale qui ouvre aux grandes questions, aux grands enjeux. S'ajoutent à cela l'initiation à la méthode, à la réflexion, au raisonnement et, finalement, la connaissance plus approfondie de son corps où l'élève doit comprendre qu'il est plus qu'une machine qu'on exploite en la faisant tourner. Voilà le fondement de l'humanisme, un humanisme qui doit transcender les modes et servir d'étoile polaire aux éducateurs et aux écoles. »*



Refusant de se perdre dans les questions administratives et dans les aspects techniques des programmes d'enseignement, dont il dit sévèrement qu'ils ont souvent asservi les enseignants et les enseignantes au lieu de les servir, Roland Arpin pousse plus profondément sa réflexion sur les valeurs que doit privilégier le milieu d'éducation : « *Les jeunes qui fréquentent l'école n'ont pas que des droits, ils ont des devoirs, notamment celui d'être perméables et disponibles d'esprit à l'endroit de leurs maîtres. L'école, pour sa part, a également d'importants devoirs : elle doit offrir un corpus d'études qui soit substantiel, permettre une communication de grande qualité, exprimer une exigence de rendement et offrir un ensemble institutionnel stimulant pour les jeunes et les éducateurs.* » Pour Roland Arpin, certaines évidences s'imposent. « *Vient un moment dans la vie où s'installent des certitudes. C'est à la fois le plaisir que confère la maturité et sans doute le signe qu'une certaine audace de l'esprit s'atténue... L'une de mes convictions, c'est que les mots "éducation" et "liberté" sont indissociables : pour l'institution, liberté d'affirmer certains grands choix et certaines grandes valeurs, pour le professeur, liberté de s'exprimer devant ses étudiants, de transmettre de l'information et des connaissances mais aussi d'exprimer des opinions et de conférer un sens à ses enseignements. On n'insistera jamais assez : liberté et éducation forment un couple particulièrement important lorsqu'on parle de formation et de développement des jeunes. Ces derniers sont conviés à développer un esprit libre, c'est-à-dire autonome, accueillant, enraciné et créatif. La vraie liberté, c'est l'enfant de la connaissance.* »

Lorsqu'il traite de la formation fondamentale et du rôle de l'enseignement, Roland Arpin emprunte un langage imagé où transparait le pédagogue soucieux de bien se faire comprendre : « *L'un des rôles essentiels de l'enseignement est la transmission de valeurs lubrifiantes. J'entends par là l'expérience, la connaissance et la réflexion des adultes enseignants et enseignantes. À ces valeurs lubrifiantes s'ajoutent des valeurs structurantes. Celles-ci ne sauraient se présenter en désordre, elles sont le fondement de l'humanisme, elles doivent être identifiées, énoncées clairement et faire l'objet d'une démarche obligée de la part de l'école et des jeunes qui la fréquentent.* » Les réflexions de Roland Arpin, à ce stade, ne concernent plus seulement l'éducation ; elles touchent à l'enracinement

dans la tradition, à l'organisation de la pensée, au plaisir d'apprendre, bref à une certaine conception de l'être humain. Mais n'est-ce pas là que doit mener, en dernière instance, toute pensée sur la formation et l'apprentissage ?

Roland Arpin reconnaît l'effort colossal qu'a fait le Québec pour se doter d'un système d'éducation moderne et enviable à plus d'un égard. Mais il n'en est pas moins critique, sévère même : « *Au terme de trente ans d'effort et de lourds investissements, nous nous retrouvons devant une école peu crédible, une école qui, du primaire à l'universitaire, se contente trop souvent d'une démarche intellectuelle teintée d'approximatif. La langue, la preuve et le raisonnement, la démarche méthodologique dans les travaux scolaires, tout souffre de cette carence. Couper sans cesse les coins ronds sur le plan intellectuel, c'est finalement couper les coins ronds sur le plan moral. De plus, l'école et les professeurs ont été pris en otage par les techniciens. Docimologues, syndicalistes, gestionnaires ou planificateurs ont trop souvent pris des décisions aux conséquences graves sur l'action des pédagogues travaillant sur le terrain. On connaît la corrida des révisions de programmes scolaires, de méthodes, de manuels...* »

On voit ressurgir Roland Arpin l'humaniste. On pourrait même aller jusqu'à dire qu'il se révèle ici un homme de droite, même s'il récuserait sans doute cette dénomination au profit d'un appel au « sens commun », aux « valeurs sûres ».

« *Le seul lieu véritablement déterminant en éducation après la famille, c'est la classe. C'est là que s'opère la lente mutation qui fait passer le jeune de l'obscurité à la lumière, de l'ignorance à la connaissance. Cette démarche passe par la compétence de l'enseignant mais aussi par son ouverture, sa générosité et, n'ayons pas peur de le dire, son amour des jeunes et de son métier. Le pédagogue transmet des connaissances, l'éducateur transmet des valeurs. La clarté, la concision, la précision dans les idées et la langue, la justesse de l'analyse, la rigueur de la synthèse, la probité intellectuelle, voilà autant de valeurs qui doivent être transmises à l'école, autant de richesses qu'aucun ordinateur ne pourra jamais transmettre à la place d'un enseignant.* » De là à affirmer que les jeunes doivent bénéficier d'évaluations des connaissances et des habiletés acquises, il n'y a

qu'un pas. « *Je ne cesse d'être étonné par les débats théoriques qui entourent l'évaluation. Qu'on se questionne sur le "comment", passe encore, mais sur le "pourquoi", voilà qui me chavire !* » Pour Roland Arpin l'éducateur, pratiquer l'évaluation à l'école n'est pas qu'une simple responsabilité, c'est aussi une question de justice envers les jeunes. « *Au terme d'une année scolaire ou d'un cycle, quoi de plus normal que de savoir clairement si on a appris quelque chose, si on a appris autant que les étudiants des autres groupes, des autres écoles, des autres pays, s'il est possible de le vérifier.* »

Certaines expressions reviennent dans sa conversation : l'esprit de méthode, le cumul des connaissances exactes, la gymnastique de l'intelligence, les muscles du cerveau... « *Il n'y a pas une société qui peut se priver de développer ses jeunes. Il faut les aider, les forcer même à grandir. Laisser entendre aux jeunes que l'ignorance donne le bonheur, c'est leur mentir honteusement. On parle beaucoup du décrochage chez les jeunes, mais les adultes aussi décrochent et laissent trop souvent tomber leurs responsabilités.* »

Pour Roland Arpin, si les voies généralement préconisées pour rapprocher l'école du monde du travail sont valables et doivent être explorées, la société et l'entreprise ont avant tout besoin de jeunes qui détiennent une solide formation fondamentale. « *Préparer des jeunes capables de regarder haut et loin* », voilà la première responsabilité de l'école. Ce qui ne met en cause ni l'adaptation de la formation à des jeunes aux aspirations variées, ni la nécessité d'offrir un enseignement technique à tous les jeunes qui y trouvent leur voie. « *Cette large vision n'est pas un privilège que la société doit réserver aux seuls universitaires* », de préciser Roland Arpin.

Lorsqu'il parle d'éducation, Roland Arpin se passionne et s'indigne, mais il sait aussi se faire prudent. « *C'est tellement facile de trouver des boucs émissaires alors que la qualité de notre système d'éducation est avant tout le reflet des valeurs qu'on privilégie dans notre société. Qui donc se lève aujourd'hui pour défendre haut et fort des valeurs comme la justice, la loyauté, l'importance du travail bien fait, la nécessité du partage, l'importance de la beauté sous toutes ses*

*formes ? Demander à l'école de le faire à la place des élus, des parents, du clergé, des éducateurs, des chefs syndicaux ou du patronat, c'est se donner bonne conscience facilement. » Cette nécessité de nuancer ses jugements, qui est une forme de recherche de la vérité, ne conduit pas Roland Arpin à se réfugier dans la pensée approximative qu'il dénonce. Il résume sa pensée en proposant trois voies pour l'école : « L'école pour tous, où l'enseignement technique est valorisé ; l'école exigeante, antidote au décrochage scolaire et au bas taux de diplomation, une formation humaniste pour entreprendre le XXI<sup>e</sup> siècle. »*

## **LA CROISÉE DES CHEMINS**

Après cinq ans à la tête du Cégep de Maisonneuve, Roland Arpin commence à penser que le temps est venu pour lui de passer à autre chose. Il a déjà dépassé largement la durée de vie moyenne des directeurs généraux de cégep, qui en ces années font rarement plus d'un mandat de trois ans, et il ne lui déplairait pas de diversifier ses expériences professionnelles déjà riches.

Deux propositions lui sont alors faites presque simultanément. Le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal lui offre le poste de vice-président aux ressources humaines ; au même moment, un haut fonctionnaire qu'il connaît depuis plusieurs années le rencontre, au nom du sous-ministre de l'Éducation Pierre Martin, pour lui demander s'il serait intéressé à occuper un poste en voie de définition, sous-ministre adjoint à la planification et à la programmation budgétaire. Le choix est difficile. Le Service de police présente un défi de taille, car jamais un civil n'y a occupé le poste qu'on lui offre ; de surcroît, il n'aurait pas à quitter Montréal, ce qui n'est pas négligeable pour quelqu'un qui ne se voit ni fonctionnaire du gouvernement ni résident de la région de Québec. Par ailleurs, le milieu de l'éducation est toujours une terre d'élection pour Roland Arpin, et ce poste au ministère de l'Éducation présente tous les attraits de l'inconnu dans un milieu qu'il aime.

Mais pendant qu'il hésite, les choses se précipitent. La Communauté urbaine n'arrive pas à faire modifier la réglementation pour permettre à un civil d'occuper un poste au sein de l'état-major de la police. Aline voit d'un bon œil la vie à Québec, les enfants sont autonomes, et surtout Roland Arpin a rencontré Pierre Martin, le sous-ministre de l'Éducation, qu'il ne connaissait pas. *« C'était un homme de dix ans mon cadet avec qui le courant a immédiatement passé. Peu loquace mais chaleureux et passionné, Pierre Martin m'est apparu dès cette rencontre comme un homme de projet faisant totalement confiance à ses collaborateurs, doué d'une large vision et possédant profondément le sens du service à l'État. »* Pierre Martin avait dit à ses collègues : *« Je cherche un sous-ministre adjoint ayant une connaissance du terrain, capable de mettre en place le secteur qui est à construire au sein du Ministère et qui développera une véritable équipe de "planifi-action". »* Au terme d'un bon souper des deux hommes en tête-à-tête, Roland Arpin donne finalement son accord. Il ne regrettera jamais ce choix qui lui ouvre non pas une, mais plusieurs carrières passionnantes.