



Le Mamawmatawa Holistic Education Centre

Un modèle de développement d'infrastructures scolaires piloté par
des Autochtones

Centre pour le Nord



Le Nord du Canada regorge de richesses culturelles, de ressources et de beautés naturelles. Pourtant, les régions nordiques accusent un retard par rapport à leurs homologues du sud dans des domaines sociaux et économiques essentiels, tels que l'emploi, les revenus, l'éducation, la santé et les infrastructures. Comblar ces lacunes serait indéniablement bénéfique pour le Nord et pour l'ensemble du Canada.

Le Centre pour le Nord est la seule initiative de recherche collaborative intersectorielle au Canada qui se consacre à la résolution des lacunes en matière de politiques, des obstacles systémiques et des défis structurels qui entravent le développement socio-économique et la réconciliation dans le Nord.

L'approche pragmatique et axée sur l'action du Centre tient compte de la diversité du Nord, fournit des outils permettant d'améliorer la prise de décisions et met de l'avant des initiatives innovantes et couronnées de succès. Ses membres, des organisations publiques, autochtones, privées, à but non lucratif et universitaires, contribuent ensemble à l'élaboration d'un programme de recherche et de rencontres axé sur des enjeux d'une importance cruciale pour le Nord canadien.

Notre centre de recherche est financé par de nombreux membres qui, unis par leur volonté de progrès, soutiennent et orientent son programme de recherche. Nous sommes reconnaissants du soutien de nos membres fondateurs. Leur passion et leur compréhension de l'urgence des progrès nous aident à aller de l'avant et nous permettent de mener des recherches qui comptent pour le Nord canadien.

Nous vous invitons à vous joindre à nous.

Membres fondateurs

Assemblée des Premières Nations
Agence canadienne de développement économique du Nord
Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada

Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor)
Gouvernement du Nunavut
Gouvernement du Yukon
Services aux Autochtones Canada

Inuit Tapiriit Kanatami
Makivik Corporation
Ralliement national des Métis
Conseil national de développement économique des Autochtones
Qikiqtaaluk Corporation

Banque Royale du Canada
Société du Plan Nord
Transports Canada
University College of the North
Université du Yukon

Table des matières

4

Faits saillants

5

Besoin en infrastructures scolaires dans les régions du Nord

6

Première Nation de Constance Lake

6

Construction de l'école

7

Gouvernance locale

8

Créer une école ancrée dans la culture

9

Parcours des élèves et accompagnement global

10

Créer des emplois locaux

10

Tisser des liens grâce à la technologie

11

Au service de la communauté

12

Entretien et adaptation des installations

13

Parcours, priorités et enseignements tirés

14

Annexe A : Méthodologie

14

Annexe B : Bibliographie

Faits saillants

- La création du Mamawmatawa Holistic Education Centre (MHEC) dans la Première Nation de Constance Lake a éliminé les déplacements sur de longues distances, permettant ainsi aux enfants et aux jeunes d'aller à l'école dans leur propre communauté.
- Le MHEC fait office de centre communautaire, proposant des cours de la maternelle à la 12e année, ainsi que des services de garde d'enfants, des programmes culturels, des activités de loisirs et des espaces pour les rassemblements communautaires.
- L'établissement scolaire est géré par la Constance Lake Education Authority (CLEA), ce qui permet à la communauté de prendre des décisions concernant les programmes, le personnel et le financement en fonction des besoins locaux et de la culture.
- La culture occupe une place importante dans l'apprentissage au sein de l'établissement scolaire. Environ la moitié des enseignants sont autochtones, et beaucoup viennent de Constance Lake ou des collectivités voisines.
- Depuis l'ouverture de l'établissement, de plus en plus d'élèves obtiennent leur diplôme et poursuivent leurs études au niveau collégial, dans des formations professionnelles ou dans des programmes techniques. Cette approche est soutenue par des stratégies axées sur les relations, la participation familiale et d'autres mesures de soutien qui permettent aux élèves de rester en lien avec l'école.
- Le MHEC crée des emplois au sein de la communauté, notamment dans les domaines de l'enseignement, de l'administration, de la garde d'enfants, de la restauration et de l'entretien. La plupart de ces emplois sont occupés par des membres de la communauté.
- L'amélioration de l'accès à Internet grâce à Starlink a élargi les possibilités d'apprentissage. Cela permet d'organiser des cours en ligne et des réunions virtuelles et de renforcer les liens avec les partenaires externes.
- Les infrastructures du MHEC ont été modernisées au fil du temps afin de répondre aux besoins croissants des élèves et de la communauté. Cela comprend l'ajout de salles de classe mobiles, l'amélioration du chauffage et de la gestion énergétique, ainsi que l'installation d'une génératrice de secours afin que l'école puisse rester ouverte et servir de lieu d'accueil en cas de coupure de courant.

Besoin en infrastructures scolaires dans les régions du Nord

Dans les régions du Nord et les régions isolées du Canada, l'accès à des infrastructures scolaires de qualité fait grandement défaut¹. De nombreuses communautés des Premières Nations continuent de dépendre d'installations qui sont surchargées, en mauvais état ou dépourvues d'équipements modernes tels qu'un accès fiable à Internet, des laboratoires de sciences et des gymnases².

- 1 Institut des politiques du Nord, *Northern Ontario's Infrastructure Gap*.
- 2 Assemblée des Premières Nations, *Comblant le déficit d'infrastructures d'ici à 2030*.
- 3 Services aux Autochtones Canada, *Évaluation du Programme des établissements d'enseignement*.
- 4 Assemblée des Premières Nations, *Comblant le déficit d'infrastructures d'ici à 2030*.
- 5 Assemblée des Premières Nations et le Conference Board du Canada, *Des avantages pour tous les Canadiens*.

Une étude réalisée en 2023 par Services aux Autochtones Canada a révélé que plus de 40 % des écoles des Premières Nations nécessitent des réparations importantes ou un remplacement complet³. La qualité des infrastructures scolaires est directement liée à la qualité de l'enseignement dispensé au sein de la communauté. L'Assemblée des Premières Nations a identifié les coûts de construction et d'entretien plus élevés dans les communautés isolées et nordiques comme l'un des principaux facteurs à l'origine des lacunes persistantes en matière d'infrastructures scolaires et des inégalités en matière d'éducation⁴.

Selon les estimations de Signal49 Recherche, combler le déficit en infrastructures des écoles et des établissements des Premières Nations générerait des milliards de dollars de production économique nationale et soutiendrait des milliers d'emplois, tant directement qu'indirectement⁵. La Première Nation de Constance Lake, dans le nord-est de l'Ontario, illustre les répercussions de ces défis régionaux plus généraux et met en lumière les solutions créatives que certaines communautés trouvent pour les surmonter.



Première Nation de Constance Lake

Le Mamawmatawa Holistic Education Centre (MHEC) est situé dans la Première Nation de Constance Lake, une communauté crie isolée du nord-est de l'Ontario, près de la ville de Hearst. La communauté est située le long du lac Constance, à environ cinq kilomètres au nord de la route 11, dans une région caractérisée par la forêt boréale, des habitations dispersées et une distance considérable par rapport aux grands centres urbains.

Le MHEC est un complexe scolaire comprenant des écoles primaires et secondaires, ainsi que la garderie « Little Lambs Gathering », qui accueillent ensemble des élèves de la maternelle à la 12^e année. Les gestionnaires des deux écoles et de la garderie sont des Autochtones.

Chaque année, 250 à 300 élèves fréquentent le MHEC. Ils étudient toute une série de matières, notamment la langue et la culture crie, la littérature et les STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques)⁶. Le Centre est situé au cœur de la communauté de Constance Lake, à l'intersection de Musko Road et de Nabakhobo Street.

Comme de nombreuses communautés du Nord et isolées, Constance Lake est caractérisée par la nécessité de longs trajets pour se rendre dans les établissements d'enseignement secondaire, les établissements de formation et les services situés hors réserve. Le Centre n'est donc pas simplement un bâtiment scolaire; sa présence réduit les obstacles géographiques à l'apprentissage et permet aux jeunes de rester au sein de la communauté pendant leur enfance et leur adolescence, et il constitue un pilier de la vie sociale et institutionnelle.

6 Constance Lake Education Authority, « Mamawmatawa Holistic Education Centre ».

Construction de l'école

La planification de la construction du MHEC a débuté au milieu des années 1990. L'objectif était de remédier aux difficultés persistantes en matière d'accès à l'éducation au sein de la Première Nation de Constance Lake. Ce projet visait à créer une école de proximité afin d'éviter aux élèves de devoir parcourir environ 40 kilomètres pour se rendre à Hearst afin d'y suivre des cours.

Les travaux ont débuté en 1996 et se sont terminés en 1998; le MHEC a officiellement ouvert ses portes aux élèves pour l'année scolaire 1999-2000. Le projet a été financé conjointement par Services aux Autochtones Canada (anciennement Affaires indiennes et du Nord Canada) et le gouvernement de l'Ontario, et la Constance Lake Education Authority (CLEA) a été chargée de la mise en place locale et de la gestion courante⁷.

L'école a été construite dans le but d'accueillir des salles de classe allant de la maternelle à la 12^e année, un gymnase et un terrain communautaire. On trouvait également un espace consacré à l'éducation de la petite enfance, qui a ensuite été transformé en garderie « Little Lambs ».

« Le fait d'avoir une école dans notre communauté nous a beaucoup aidés, a déclaré Gaetan Baillargeon, directeur de l'éducation de la Première Nation de Constance Lake. Quand j'étais enfant, nous devions nous rendre en ville. Désormais, les enfants peuvent aller à l'école à pied et prendre un petit-déjeuner et un déjeuner chauds, et les parents n'ont plus à s'inquiéter s'ils ratent le bus, ils n'ont qu'à marcher »⁸.

7 Services aux Autochtones Canada, « Fonds d'infrastructure des Premières Nations ».

8 Gaetan Baillargeon, entretien, Signal49 Recherche, 9 septembre 2024.

Gouvernance locale

La gouvernance locale joue un rôle central dans la planification, la construction et l'entretien des infrastructures scolaires au sein de la Première Nation de Constance Lake. Le MHEC est supervisé par la Constance Lake Education Authority (CLEA), une organisation locale qui gère le financement, définit les priorités et prend les décisions concernant le fonctionnement de l'école et son amélioration au fil du temps.

La CLEA compte une petite équipe d'environ cinq personnes, ainsi que des responsables de l'école primaire, de l'école secondaire et de la garderie. Ce modèle de gouvernance permet à la communauté d'exercer un contrôle direct sur les décisions importantes. Ce sont les responsables locaux qui décident de l'affectation des fonds pour le fonctionnement, la rénovation des bâtiments et les projets futurs. Comme l'a expliqué Gaetan Baillargeon, « les fonds sont versés à la Constance Lake Education Authority, et c'est nous qui les gérons pour notre communauté... cela signifie que nous pouvons prendre des décisions qui reflètent véritablement qui nous sommes »⁹.

Comme les décisions sont prises au niveau local, la communauté peut s'adapter rapidement à l'évolution des besoins. Par exemple, devant l'augmentation du nombre d'élèves, l'établissement a installé des salles de classe mobiles et modernisé des systèmes essentiels tels que le chauffage.

D'une manière plus générale, les modèles de gouvernance dirigés par les autochtones comme celui-ci se traduisent par une plus grande responsabilisation, une participation accrue de la communauté et de meilleurs résultats à long terme¹⁰. À Constance Lake, la gouvernance locale contribue à faire en sorte que l'école continue de répondre aux besoins des élèves et de l'ensemble de la communauté.

9 Ibidem.

10 OECD, *Linking Indigenous Communities with Regional Development in Canada*.



Créer une école ancrée dans la culture

L'un des principaux facteurs de réussite du MHEC réside dans l'intégration profonde de la culture dans sa conception, dans son enseignement et dans son recrutement. Les considérations culturelles ont éclairé non seulement le programme pédagogique, mais aussi la conception physique et spatiale du Centre, afin que l'environnement reflète les valeurs et les traditions de la communauté. La vision de la CLEA est la suivante : « Le programme éducatif de la Première Nation de Constance Lake assurera l'apprentissage continu de notre culture, de l'histoire de notre communauté, de nos traditions et de nos langues en les intégrant dans tous les niveaux et toutes les classes »¹¹. Cet engagement se reflète également dans la composition du personnel : environ 50 % des enseignants sont autochtones, et beaucoup viennent de Constance Lake ou des Premières Nations voisines¹².

Ce fondement culturel façonne la vie scolaire au quotidien grâce à des liens solides, à la participation des familles et à l'ancrage dans la communauté. Comme de nombreux membres du personnel sont issus de la communauté, ils comprennent le vécu des élèves et sont en mesure de leur apporter un soutien concret. Comme l'a expliqué Stephanie Sutherland, directrice de l'école secondaire : « Nous pouvons vraiment constater leurs besoins... ils peuvent s'ouvrir à nous »¹³. Cela favorise un environnement dans lequel les élèves se sentent compris et soutenus. « Quand on se reconnaît, sur le plan spirituel, émotionnel et physique, dans son établissement scolaire, cela change tout », a fait remarquer Gaetan Baillargeon¹⁴.

Cette importance accordée à la reconnaissance et à l'établissement de relations va au-delà de la salle de classe et façonne la manière dont l'établissement réagit au comportement des élèves et applique la discipline. Plutôt que de miser sur les sanctions, on privilégie la compréhension et le soutien. Gaetan Baillargeon a donné un exemple : « Au lieu de l'exclure, nous avons discuté avec ses grands-parents et nous l'avons soutenu... Il avait simplement besoin qu'on l'écoute »¹⁵. Ces pratiques contribuent à renforcer l'engagement et la fidélisation des élèves.

Des études menées partout au Canada montrent qu'un enseignement adapté à la culture améliore les résultats scolaires des élèves autochtones. L'Assemblée des Premières Nations indique que les élèves sont plus enclins à fréquenter l'école et à réussir lorsque la culture et la langue autochtones sont intégrées à l'enseignement¹⁶. Par ailleurs, les données de Statistique Canada montrent que seulement environ 46 % des jeunes des Premières Nations vivant dans une réserve obtiennent leur diplôme d'études secondaires, comparativement à 73 % des jeunes des Premières Nations vivant hors réserve et 91 % des jeunes non autochtones¹⁷. Cela souligne l'importance d'une éducation ancrée dans la culture et axée sur la communauté.

Le succès du MHEC a accru la pression sur le bâtiment scolaire lui-même. Avec l'augmentation du nombre d'élèves qui poursuivent leurs études et la mise en place de nouveaux programmes, le manque d'espace est devenu un problème majeur. Comme l'a expliqué Stephanie Sutherland, les inscriptions sont en hausse : « Nous avons dû installer des classes mobiles... [mais] cela ne suffit toujours pas »¹⁸. Cette augmentation de la demande a également nécessité des travaux de modernisation des infrastructures, tels que l'amélioration du système de chauffage. Les programmes communautaires, tels que le mentorat, l'éducation culturelle et l'accompagnement des élèves, continuent d'étendre le rôle de l'école au-delà de la salle de classe, ce qui accroît la nécessité d'infrastructures flexibles et bien entretenues.

11 Constance Lake Education Authority, « Education Vision Statement ».

12 Baillargeon, entretien, 2024.

13 Stephanie Sutherland, entretien, Signal49 Research, 9 janvier 2026.

14 Baillargeon, entretien, 2024.

15 Ibidem.

16 Assemblée des Premières Nations, *Comblant le déficit d'infrastructures d'ici à 2030*.

17 Statistique Canada, « Les jeunes des Premières Nations : expériences et résultats ».

18 Sutherland, entretien, 2026.

Parcours des élèves et accompagnement global

Le MHEC montre comment une infrastructure scolaire dirigée par les Autochtones peut réunir en un seul lieu l'apprentissage, la culture et l'accompagnement des élèves. Centre géré localement et ancré dans la communauté, il a été conçu pour répondre aux besoins de la Première Nation de Constance Lake et pour accompagner les élèves dans leur développement global.

Le personnel a constaté qu'un plus grand nombre d'élèves restent à l'école, terminent leurs études secondaires et poursuivent leurs études au niveau postsecondaire et dans des formations professionnelles¹⁹. L'établissement a également accueilli des élèves qui reprenaient leurs études après une longue interruption en mettant en place des parcours leur permettant de terminer leurs études secondaires²⁰.

« La voie professionnelle la plus importante que nous observons est l'enseignement », a déclaré Gaetan Baillargeon. Plusieurs de nos anciens élèves sont aujourd'hui enseignants ou aides à la classe dans l'école. D'autres se sont orientés vers la soudure et la mécanique industrielle. »

L'école propose toute une gamme de programmes adaptés aux différents besoins d'apprentissage. Il s'agit notamment de cours sur la terre dispensés sur place au niveau secondaire et du programme Minopimatisiwin (compétences de la vie courante), qui vient en aide aux élèves qui reprennent leurs études ou qui ont besoin d'un soutien supplémentaire en classe. Ces programmes reflètent la volonté de l'établissement de proposer un apprentissage pertinent, flexible et ancré dans la culture.

En tant que centre communautaire, le MHEC rassemble sous un même toit services éducatifs, programmation culturelle et accompagnement des étudiants. Cela permet au personnel de collaborer plus facilement, de faire participer les familles et de répondre aux besoins des élèves de manière coordonnée. En même temps, Stephanie Sutherland a fait remarquer que ces besoins ne cessaient de croître. Plus d'élèves ont besoin d'un programme d'enseignement individualisé (PEI), et les besoins en matière de santé mentale et de bien-être sont également en hausse, notamment en matière de dépendance.

Comme l'établissement a été conçu pour remplir plusieurs fonctions, il a pu s'adapter et développer ses services au fil du temps. Le MHEC a renforcé son équipe en recrutant davantage de personnel à temps plein afin d'étendre et de consolider ses services. L'école compte maintenant sur une infirmière, des travailleurs sociaux et d'autres membres du personnel de soutien travaillant sur place, ainsi que des aides dans les classes. Elle collabore également avec des spécialistes externes, comme des art-thérapeutes et des orthophonistes. Ces mesures de soutien sont intégrées à l'environnement scolaire et font partie intégrante de son fonctionnement quotidien.

Ensemble, ces mesures montrent que les infrastructures éducatives dans les communautés autochtones ne se limitent pas aux salles de classe. Au MHEC, les locaux, les programmes et le personnel sont coordonnés pour accompagner les élèves d'une manière qui tient compte des besoins, de la culture et des priorités de la communauté.

¹⁹ Baillargeon, entretien, 2024 ; Sutherland, entretien, 2026.

²⁰ Sutherland, entretien, 2026.

Créer des emplois locaux

Au-delà des avantages offerts par l'école, les activités du MHEC génèrent des occasions d'emploi locales dans les domaines de l'enseignement, de la restauration, de l'administration et de l'entretien.

« Cela rapporte aussi beaucoup d'argent à la communauté, a déclaré Gaetan Baillargeon. Nous avons du personnel aux finances, aux ressources humaines et à la garderie et la plupart de ces personnes sont issues de la communauté. Même les personnes qui préparent les repas sont originaires de Constance Lake »²¹.

Au-delà de la création d'emplois directs, l'établissement a également favorisé la mise en place de nouveaux partenariats et parcours de formation. Parmi les initiatives récentes, mentionnons la mise en place de programmes d'alternance travail-études avec des organisations locales et la recherche de partenariats de formation visant à soutenir le développement du secteur de la construction et des métiers manuels²². Ces initiatives font le lien entre les infrastructures éducatives et le développement à long terme de la main-d'œuvre.

Une étude menée précédemment par Signal49 Recherche a montré que chaque dollar investi dans les infrastructures des communautés autochtones génère environ 1,93 dollar de production nationale et favorise l'emploi dans les secteurs de la construction, de l'éducation et des industries connexes²³. Le développement d'infrastructures au niveau communautaire renforce également la capacité économique à long terme en favorisant le développement des compétences et en soutenant la prestation de services locaux²⁴.

21 Baillargeon, entretien, 2024.

22 Sutherland, entretien, 2026.

23 Assemblée des Premières Nations et le Conference Board du Canada, *Des avantages pour tous les Canadiens*.

24 Assemblée des Premières Nations, « *Sparking Prosperity: Economic Reconciliation Report* »; Assemblée des Premières Nations, *Annual Report 2024-2025*.

Tisser des liens grâce à la technologie

Le MHEC a bénéficié d'une meilleure connectivité numérique grâce à l'installation de la connexion Internet haut débit Starlink, ce qui a permis d'étendre les capacités de l'établissement en matière d'enseignement hybride et à distance.

« Avant Starlink, nous ne pouvions même pas organiser de visioconférences, a déclaré Gaetan Baillargeon. Aujourd'hui, on atteint des débits de 300 à 500 mégaoctets par seconde. Ça a tout changé »²⁵.

L'amélioration de la connectivité a permis d'organiser des réunions virtuelles, d'accéder à des plateformes d'apprentissage en ligne et de renforcer les liens avec les partenaires externes. Il a été démontré que le développement des infrastructures à haut débit dans les communautés autochtones permettait d'améliorer l'équité en matière d'éducation, de renforcer la littératie numérique et d'améliorer l'accès à des possibilités d'études postsecondaires et de formation professionnelle²⁶.

Au-delà des améliorations en matière de connectivité, les mises à niveau numériques s'inscrivent dans un processus plus large d'adaptation continue. Comme l'ont souligné Gaetan Baillargeon et Stephanie Sutherland, l'entretien et l'extension des infrastructures, notamment la modernisation des systèmes de chauffage et la création de salles de classe supplémentaires, ont nécessité des investissements constants à mesure que les effectifs et les besoins liés aux programmes augmentaient.

25 Baillargeon, entretien, 2024.

26 Assemblée des Premières Nations, *Comblant le déficit d'infrastructures d'ici à 2030*.

Au service de la communauté

Le MHEC est devenu un lieu de rencontre incontournable pour la communauté de Constance Lake. Le gymnase et le terrain extérieur accueillent régulièrement des événements, des fêtes et des manifestations culturelles²⁷. Comme l'a expliqué Gaetan Baillargeon, le gymnase est souvent qualifié de « salle communautaire », car il rassemble régulièrement des gens, parfois jusqu'à 300 ou 400 personnes à la fois. Sans l'école, il serait beaucoup plus difficile pour la communauté d'organiser des événements de cette envergure²⁸.

Les familles participent également à la vie scolaire. Les parents et les grands-parents participent à des activités parascolaires et culturelles, notamment des cours de couture et des comités de bénévoles. Ces comités, composés de représentants de l'école et de parents, sont créés pour traiter de questions telles que la manière de mieux soutenir la santé mentale des élèves et la prévention de la toxicomanie et du suicide, et de mettre en place des programmes adaptés aux besoins des jeunes de la communauté²⁹. Gaetan Baillargeon a souligné l'importance de cette approche : « Je tenais à ce que les parents adhèrent à tout ce que nous faisons... Ce ne sont pas seulement les responsables administratifs qui prennent les décisions, les parents sont impliqués, et leur avis compte »³⁰.

L'école apporte également son soutien aux familles grâce à ses services de garde d'enfants et à des activités extrascolaires. Comme la garderie se trouve dans le même bâtiment, les enfants peuvent rester dans un environnement familier et sécurisé à la fin de la journée scolaire, sans avoir à se déplacer ailleurs. Cela facilite la vie des familles et contribue à instaurer une routine quotidienne plus harmonieuse pour les jeunes enfants.

Pour l'avenir, de nombreux membres de la communauté souhaiteraient que l'établissement propose davantage de formations pour adultes. Plusieurs ont exprimé le souhait de disposer d'un espace où les adultes n'ayant pas terminé leurs études secondaires pourraient reprendre leurs études dans un environnement scolaire favorable et encourageant³¹. Comme l'a fait remarquer Stephanie Sutherland : « L'éducation des adultes est un service que les gens ne cessent de réclamer. Nous n'avons pas vraiment l'espace pour l'instant, mais le besoin est bel et bien là »³². Bien qu'il existe des options en ligne, elle a expliqué que de nombreux apprenants tirent profit de l'enseignement en personne et de la structure offerte par un espace d'apprentissage commun.

En résumé, le centre éducatif est devenu un lieu de rencontre intergénérationnel, tant pour l'éducation que pour la vie communautaire.



27 Sutherland, entretien, 2026.

28 Baillargeon, entretien, 2024.

29 Sutherland, entretien, 2026.

30 Baillargeon, entretien, 2024.

31 Sutherland, entretien, 2026.

32 Ibidem.

Entretien et adaptation des installations

Bien que le complexe MHEC soit très apprécié, la gestion d'un grand bâtiment public dans une région nordique s'accompagne de pressions constantes sur les plans opérationnel et financier. Stephanie Sutherland et Gaetan Baillargeon ont indiqué que le manque d'espace constitue le principal défi, d'autant plus que les inscriptions augmentent et que l'offre de formation s'élargit pour inclure des activités d'apprentissage sur la terre et des initiatives au niveau secondaire. En réponse à cela, l'établissement a installé des modules préfabriqués et ouvert de nouvelles salles de classe, et continue de réaménager les espaces existants pour répondre à l'évolution des besoins.

Au-delà de l'espace, le maintien du rendement à long terme du bâtiment nécessite une attention constante. Les responsables ont fait état de défauts de construction initiaux qui ont donné lieu à des poursuites judiciaires, à une fuite dans le toit et à la nécessité de remplacer par la suite des installations importantes telles que le système de chauffage et les chaudières. Des travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique, notamment au niveau des fenêtres, se sont également avérés nécessaires. Bien que Constance Lake se trouve à environ 35 kilomètres de Hearst et ne soit pas totalement isolé, l'entretien et la modernisation d'une grande installation publique dans un climat nordique impliquent tout de même des coûts plus élevés, une coordination logistique et une planification à long terme.

La fiabilité de l'approvisionnement en électricité est également un défi constant. Comme la communauté est située à l'extrémité d'une ligne de distribution, les baisses de tension et les coupures de courant sont plus fréquentes et peuvent rapidement entraîner des risques pour la sécurité et perturber les activités quotidiennes, surtout en hiver. Pour réduire ce risque, l'école a installé une génératrice au gaz naturel qui rétablit automatiquement les services essentiels en cas de coupure de courant (notamment le chauffage, l'éclairage et la restauration) et qui peut fonctionner pendant environ 36 heures avant de devoir être mis en veille. Les responsables ont souligné que l'approvisionnement en combustible est relativement assuré grâce à la proximité d'un important gazoduc et à une conduite directe vers la communauté, ce qui permet à l'école de servir de lieu d'accueil et de réchauffement lors de vagues de froid extrême et d'événements météorologiques exceptionnels, en particulier lorsque ceux-ci s'accompagnent de coupures d'électricité.



Parcours, priorités et enseignements tirés

Le cheminement du MHEC vers l'offre de nouveaux services à la communauté n'est pas terminé; d'autres projets sont dans les cahiers. Il s'agit notamment d'un programme coopératif d'études secondaires en pleine expansion, mis en place en collaboration avec des organisations et des entreprises locales, d'une attention continue portée à l'orientation professionnelle précoce et aux programmes liés à l'apprentissage, ainsi que de partenariats qui favorisent l'apprentissage culturel et axé sur la terre.

Parmi les autres initiatives à l'étude figurent des programmes de mentorat destinés aux élèves du secondaire, une collaboration avec des partenaires autochtones spécialisés dans l'emploi et la formation, ainsi que des projets de durabilité, tels qu'une serre installée dans l'école. Cependant, des contraintes pratiques limitent la rapidité avec laquelle la communauté est en mesure de répondre à de nouveaux besoins. La planification à long terme visant à élargir l'offre de services est étroitement liée aux possibilités en matière d'espace, aux capacités en personnel et à un financement prévisible qui reflète les coûts d'exploitation réels.

L'expérience du MHEC permet de tirer plusieurs enseignements pour les établissements scolaires qui développent ou gèrent des infrastructures scolaires :

- **Prioriser la prise de décisions au niveau local.** Les structures de gouvernance qui permettent aux communautés de contrôler le financement et les programmes permettent aux écoles de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins et de refléter la culture et les priorités locales.
- **Concevoir les écoles comme des espaces polyvalents.** Dans les communautés du Nord et les régions isolées, les établissements scolaires remplissent souvent des fonctions plus larges au sein de la communauté, notamment en matière de garde d'enfants, de loisirs, d'activités culturelles et de rassemblements publics.

- **Prévoir des mesures de résilience opérationnelle.** Une alimentation de secours fiable, l'entretien des systèmes, la flexibilité des locaux et la stabilité des effectifs sont essentiels pour assurer la continuité des activités dans des climats difficiles.
- **Intégrer les mesures de soutien scolaire et de bien-être.** La persévérance scolaire et l'obtention du diplôme sont étroitement liées à une équipe pédagogique ancrée dans la culture locale, à des programmes de nutrition, à des mesures de soutien en matière de santé mentale et à l'accès à des services spécialisés.
- **Prévoir la croissance et l'évolution des besoins.** L'augmentation des inscriptions et l'élargissement des programmes peuvent rapidement entraîner des contraintes d'espace, ce qui nécessite une conception flexible et une planification des investissements à long terme.

L'expérience du Mamawmatawa Holistic Education Centre montre que les infrastructures scolaires pilotées par la communauté peuvent faire bien plus qu'améliorer l'accès à l'éducation : elles peuvent renforcer la culture, favoriser le bien-être et rétablir la confiance dans les systèmes d'éducation. En associant gouvernance locale, programmes ancrés dans la culture locale et mesures de soutien intégrées, le MHEC est devenu un pilier tant de la réussite des élèves que de la résilience de la communauté.

Comme l'a fait remarquer Stephanie Baillargeon : « Nous travaillons dans une institution qui, autrefois, a tenté de casser notre peuple. Nous sommes toujours là, et les gens recommencent à croire en l'école. C'est une excellente nouvelle pour les Premières Nations et pour le Canada »³³.

33 Baillargeon, entretien, 2024.

Annexe A

Méthodologie

L'étude de cas de Signal49 Recherche intitulée « *Pleins feux sur le Mamawmatawa Holistic Education Centre de la Première Nation de Constance Lake* » s'appuie sur une approche qualitative fondée sur des entretiens, complétée par l'analyse de documents et des recherches secondaires.

Nous avons mené un entretien semi-structuré avec Gaetan Baillargeon, directeur de l'éducation de la Première Nation de Constance Lake. L'entretien a eu lieu le 9 septembre 2024, par vidéoconférence via Microsoft Teams. L'entretien a duré environ une heure et son déroulement a suivi un guide axé sur la planification du projet du MHEC, son modèle de gouvernance, ses retombées pour la communauté et son impact socio-économique.

Une version simplifiée du guide d'entretien a été transmise à M. Baillargeon au préalable afin de lui permettre de participer en toute connaissance de cause. Avec son accord, l'entretien a été enregistré et résumé aux fins d'analyse. Avant l'analyse, M. Baillargeon a examiné les résumés des entretiens, y compris les citations directes, afin d'en confirmer l'exactitude et le contexte.

Nous avons également mené deux entretiens de suivi afin de valider et d'approfondir les conclusions précédentes : l'un avec Gaetan Baillargeon le 9 décembre 2025, et l'autre avec Stéphanie Sutherland, directrice de l'école secondaire, le 9 janvier 2026.

Les données ont été codées par thème, à l'aide de codes élaborés à partir du guide d'entretien et affinés au cours de l'analyse afin de refléter les thèmes qui se sont dégagés concernant la gouvernance communautaire, l'inclusion culturelle dans l'éducation, le développement de la main-d'œuvre et les résultats en matière d'infrastructures. Les transcriptions ont totalisé 90 pages.

Cette étude de cas s'appuie également sur des documents accessibles au public et des documents fournis par la Constance Lake Education Authority, Services aux Autochtones Canada et l'Assemblée des Premières Nations, ainsi que sur des recherches secondaires issues du rapport *Des avantages pour tous les Canadiens* (Partie 2) de Signal49 Recherche, afin de corroborer et de replacer dans leur contexte les conclusions des entretiens.

Annexe B

Bibliographie

Assemblée des Premières Nations. *Comblent le déficit d'infrastructures d'ici à 2030 : Un rapport de coûts collaboratif et exhaustif identifiant les besoins d'investissement en infrastructure des Premières Nations du Canada*. Ottawa : APN, 2023. <https://afn.bynder.com/m/367574a3a5cb5abe/original/1-AFN-Closing-the-Infrastructure-Gap-by-2030-National-Cost-Estimate-English-report-1.pdf>.

–. *Annual Report 2024–2025*. Ottawa : APN, 2025.

–. « *Sparking Prosperity: Economic Reconciliation Report* ». Ottawa : APN, 2026.

Assemblée des Premières Nations et le Conference Board du Canada. *Des avantages pour tous les Canadiens (Partie 2) : Retombées socioéconomiques à long terme des efforts visant à combler le manque d'infrastructures d'ici 2030*. Ottawa : APN/CBdC, 2025.

Constance Lake Education Authority. « Mamawmatawa Holistic Education Centre ». <https://www.mhec.education/home>.

–. « Education Vision Statement ». <https://www.mhec.education/>.

Institut des politiques du Nord. *Northern Ontario's Infrastructure Gap: Education, Health, and Broadband Access*. Sudbury : IPN, 2023.

Organisation de coopération et de développement économiques. *Linking Indigenous Communities With Regional Development in Canada*. Paris : OCDE, 2020.

Services aux Autochtones Canada. « Fonds d'infrastructure des Premières Nations ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 11 juillet 2022. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1100100010656/1533645154710>.

–. *Évaluation du Programme des établissements d'enseignement*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 2024. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1721735986614/1721736015511>.

Statistique Canada. « Les jeunes des Premières Nations : expériences et résultats relativement à l'éducation aux niveaux secondaire et postsecondaire ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 21 juin 2023. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-599-x/81-599-x2023001-fra.htm>.

Remerciements

Ce dossier a été réalisé grâce au soutien financier des bailleurs de fonds du [Centre pour le Nord](#). Pour plus de renseignements, rendez-vous sur le site du Centre pour le Nord.

De nombreux collègues de Signal49 Recherche ont contribué à la réalisation de cette étude, notamment Adam Fiser, Ph. D., chercheur principal, qui en a eu l'idée et a assuré la gestion et la supervision générales du projet tout au long du processus de recherche. Alicia Hussain, Ph. D., associée principale de recherche, et Jacob LeBlanc, MEA, associé principal de recherche, ont contribué à ce projet de recherche. Nous remercions Stefan Fournier, MA, directeur général, qui a apporté ses commentaires sur les versions préliminaires de ce rapport *Pleins feux*.

Ce rapport *Pleins feux* a été conçu par Mallory Eliosoff, Designer graphique principal.

Nous tenons à remercier sincèrement Gaetan Baillargeon, directeur de l'éducation, et Stephanie Sutherland, directrice du secondaire, du Mamawmatawa Holistic Education Centre (MHEC), qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leurs connaissances et leurs expériences. Leurs idées et leurs points de vue ont été précieux pour ce travail.

Le Mamawmatawa Holistic Education Centre : Un modèle de développement d'infrastructures scolaires piloté par des Autochtones

Alicia Hussain et Jacob LeBlanc

Pour citer ce rapport : Hussain, Alicia, et Jacob LeBlanc. *Le Mamawmatawa Holistic Education Centre : Un modèle de développement d'infrastructures scolaires piloté par des Autochtones*, Ottawa, Signal49 Recherche, 2026.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Signal49 Recherche assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Signal49 Recherche
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 | Courriel : accessibility@signal49.ca

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028
AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Signal49 Recherche.



Où le savoir
inspire l'action