

REVUE ERNAE

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 4, n° 1, 2022

ENTREVUE

**Hélène Bourdages, ex-présidente
de l'Association montréalaise des
directions d'établissement scolaire**

France GRAVELLE



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke

Comité éditorial invité

France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Caroline Gagnon, Université du Québec à Montréal
Marie-Hélène Masse Lamarche, Université du Québec à Montréal

Comité d'orientation

Yamina Bouchamma, Université Laval
Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke
Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Mélicha Villella, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Conception graphique et montage

Pascale Ouimet, rév. a.

Révision linguistique

Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

Introduction

3 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

Conclusion

103 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique

11 Le métier de chef d'établissement en France : entre travail prescrit, travail dérangé, travail empêché et travail réel

Richard ÉTIENNE, Université Paul-Valéry Montpellier 3 (France)

28 Analyse comparative entre le travail prescrit et le travail réel des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario francophone

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)
Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)

61 Gouvernance des établissements scolaires : quelle formation et quelles pratiques de direction en Côte d'Ivoire et au Québec

Madeleine TCHIMOU, Université du Québec à Montréal (Canada)

75 Analyser le travail des cadres scolaires à Genève : de la tâche prescrite aux paradoxes

Jean-Marc HUGUENIN, Université de Genève (Suisse)
Frédéric YVON, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

41 Les conventions des chefs d'établissement scolaire en Chine. L'adaptation des normes nationales et locales entre tradition et modernité

Min LIU, Université Normale de Pékin (Chine)
Romuald NORMAND, Université de Strasbourg (France)

ENTREVUE

93 Hélène Bourdages, ex-présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

98 Danielle Boucher, ex-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

Hélène Bourdages, ex-présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

*Madame Bourdages, merci d'avoir accepté cette entrevue pour la revue **Enseignement et recherche en administration de l'éducation**. C'est très apprécié, étant donné que vous avez joué un grand rôle au niveau de l'éducation. On tenait vraiment à ce que nos lecteurs puissent vous connaître davantage et également connaître votre parcours professionnel. Quel est votre cheminement professionnel en tant que présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES)?*

Avant d'être présidente de l'AMDES, j'ai d'abord été orthopédagogue. J'ai enseigné 13 ans à des adultes analphabètes, handicapés visuels. J'enseignais le français et les mathématiques de base en noir et en braille. Ensuite, j'ai été en alphabétisation avec une clientèle créolophone dans le nord de Montréal pendant deux ans. Je suis passée à la direction adjointe d'une école secondaire, puis à la direction de cette même école. J'ai dirigé deux écoles primaires à Montréal. J'ai toujours travaillé dans des milieux multiethniques et défavorisés en sol montréalais. Par la suite, je me suis présentée à la présidence de l'AMDES en 2014.

Quels ont été les principaux dossiers politiques auxquels vous avez contribué à titre de présidente de l'AMDES?

Les principaux dossiers politiques que j'ai gérés relevaient de la mise en place d'une meilleure communication avec les différents dirigeants politiques de tous les paliers de décision, à commencer par les directions générales et les présidents de commissions scolaires, à l'époque, ensuite avec le ministère de l'Éducation puis, bien entendu, avec l'ensemble des dirigeants des autres associations représentant les gestionnaires scolaires et les DEE. Nous avons contribué à trois commissions parlementaires :



Hélène Bourdages

Ex-présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire

- Projet de loi n° 86, en mars 2016, où nous avons présenté le mémoire intitulé *Renouveler la gouvernance pour mieux soutenir la réussite des élèves dans le contexte montréalais*.
- Projet de loi n° 105, en septembre 2016, où nous avons soutenu le mémoire *Remettre les directions d'établissement à l'avant-plan afin de mieux soutenir la réussite scolaire*.
- Projet de loi n° 40, en novembre 2019. Le dernier, et non le moindre, car nous y avons présenté le mémoire intitulé *Mettre les structures au service de la réussite éducative*.

C'est de ce mémoire, et par l'influence que j'ai exercée avec les collègues de l'association, que l'idée d'un conseil d'administration (CA) tripartite avec les parents, les dirigeants des centres de service scolaires (CSS) et les membres de la communauté est née. Cela me semblait plus équilibré pour le niveau de gouvernance d'un CA que la dualité vécue en Conseil d'établissement (CÉ), où les discussions et décisions ont de l'influence au plan local. Je suis fière de ce legs!

De plus, nous avons demandé la création de la table montréalaise en éducation pour réunir l'ensemble des décideurs autour de l'éducation à Montréal, parce que je pense que Montréal aura toujours une saveur différente par sa plaque tournante d'immigration. Il faut vraiment tenir compte du fait que Montréal est seulement à 50 % francophone. Cela influence nos façons d'enseigner et de gérer les établissements d'enseignement parce qu'on a des gens d'un peu partout qui n'ont pas nécessairement le français comme langue commune. Il faut donc les amener à apprendre cette langue. Il s'agit de l'une des problématiques, en plus de celles de consolidation avec les gens qui travaillent autour de l'établissement d'enseignement, ne serait-ce que ceux qui contribuent à l'aide alimentaire, le personnel des centres locaux de services communautaires, des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux, tous ceux qui orbitent autour de l'établissement d'enseignement, qui travaillent pour aider les familles, par exemple, les familles immigrantes. Il est important de contribuer avec ces gens-là. La table montréalaise visait à regrouper l'ensemble des acteurs de Montréal. Dans mon esprit de directrice, à l'époque, je me disais que toute la société tournait autour de l'établissement d'enseignement, et ce, parce que lorsque les élèves sortent de nos écoles et de nos centres, ils sont également les citoyens de demain. C'est dans cette optique-là qu'on voulait travailler ensemble pour permettre aux élèves de vivre une meilleure réussite éducative.

Dans le cadre de vos fonctions à titre de présidente de l'AMDES, avez-vous développé des collaborations internationales? Si oui, avec quels pays et dans le cadre de quels projets?

J'ai participé à deux missions internationales : une en Tunisie, l'autre en France, donc en Afrique et en Europe, si l'on veut voir de manière plus large. En Afrique, j'ai fait une présentation décrivant le fonctionnement de l'association, c'est-à-dire expliquer aux DEE de partout, sur le territoire tunisien, comment on fonctionnait et, aussi, ce que ça pouvait avoir comme retombées dans l'organisation politique et stratégique pour des DEE d'être regroupées grâce à une association. En France, j'ai présenté justement comment l'école montréalaise est organisée pour soutenir les élèves, soit toutes les contributions qui sont apportées grâce à la communauté, le ministère et les CSS, pour soutenir les élèves montréalais dans leur réussite éducative. J'ai démontré que les élèves

montréalais, puisqu'ils bénéficient d'un bon soutien de plusieurs partenaires, et ce, depuis la tendre enfance, réussissent bien, sinon mieux qu'ailleurs parce qu'on s'en soucie et que la concertation porte ses fruits. L'établissement d'enseignement contribue à créer une égalité des chances, ce que nos collègues français ont trouvé très prometteur.

Selon votre perspective, quels sont les principaux changements souhaitables pour alléger la fonction de DEE au Québec?

Je dirais qu'il faut augmenter le ratio d'encadrement : il n'y a probablement pas assez de directions adjointes pour le travail à réaliser. Je pense que ce n'est pas normal de demander à des gens de travailler 50 h à 60 h par semaine, même en dehors des heures de travail dites normales, pendant des années, parce qu'il manque de gestionnaires scolaires. Pour ce faire, assurément, il faut augmenter l'écart salarial entre les enseignants situés au dernier échelon et les directions adjointes d'établissement d'enseignement en début de carrière. En effet, ce n'est pas en ayant un écart inintéressant qu'on va attirer des enseignants d'expérience pour occuper la fonction de direction adjointe. C'est l'une des façons d'aller chercher des gens d'expérience que d'augmenter l'écart salarial. C'est un défi, le ratio de gestion. Ensuite, je pense qu'il faut arrêter d'ajouter des dossiers de tous bords tous côtés! Dans le fond, c'est comme si la DEE devait décrire ce qui se passe à l'école en rendant des comptes à plusieurs acteurs du monde de l'éducation qui ne communiquent pas toujours entre eux. On rend des comptes au service des ressources matérielles, au service des ressources humaines, au service des ressources financières... On n'arrête pas de rendre des comptes! Pendant ce temps-là, cela diminue notre temps de travail dans l'école. On se rappelle que l'on est le premier pédagogue, mais c'est difficile d'être le premier pédagogue et d'influencer les objets de travail, par exemple, la planification annuelle ou le prochain perfectionnement pédagogique, si on n'a pas le temps de le faire, si on n'a pas le temps d'aller à la rencontre de l'équipe-école.

Cependant, je pense qu'avec la pandémie, les associations et les fédérations qui représentent les gestionnaires scolaires ont travaillé davantage ensemble. C'est comme si cette catastrophe environnementale et humaine a amené nos groupes à travailler de manière collaborative et on a découvert davantage de qualités que de défauts chez nos partenaires. On a développé plus de collégialité et cela a été vraiment gagnant d'identifier des objectifs communs. Bien que chaque association et chaque groupe fassent ses représentations à sa manière, on arrivait quand même à s'influencer pour développer un certain niveau décisionnel avec le ministère ou le gouvernement, qui nous tenaient l'oreille davantage, car nous étions plusieurs à partager le même discours. On avait dégagé des lignes communes assez fortes pour qu'on se dise : « Cela est incontournable, on a besoin de ceci pour rouvrir les écoles, de ceci pour maintenir les élèves pédagogiquement actifs, même s'ils sont à l'extérieur de l'établissement d'enseignement. »

Auriez-vous des recommandations à suggérer aux aspirants à la fonction de DEE au Québec?

Oui, certainement. Sachez vous entourer de mentors, de coachs. Prenez le temps qu'il faut pour vous accorder des espaces de réflexion permettant qu'une fois revenu au travail, on soit inspiré

et inspirant pour notre équipe. Prenez du temps pour vous : on a beau travailler 300 heures par semaine, il reste toujours des choses à faire. Je pense qu'il est important d'avoir un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Par rapport à la vie professionnelle, il ne faut pas hésiter à parler des embuches et des défis que nous pouvons rencontrer pour trouver des solutions. J'ai toujours préféré l'expression « faire partie de la solution » plutôt que celle qui dit « être pris entre l'arbre et l'écorce ». Nous sommes des personnes dynamiques, on est là pour trouver des solutions, c'est ce pourquoi il est important de se donner le moyen d'en trouver et de répondre aux défis de nos milieux.

Madame Bourdages, auriez-vous d'autres points à ajouter à cette entrevue? Vous connaissez, il se peut que votre carrière ne soit pas terminée. Il y a certainement d'autres projets en vue?

Après ma carrière en éducation, j'ai pris une retraite active en changeant l'âge de ma clientèle. Je travaille maintenant comme directrice générale d'un centre de la petite enfance dans les Basses-Laurentides. Je travaille donc pour 135 petits de trois mois à cinq ans. Mon but est de les amener à l'école et, comme je connais la suite, ça va bien aller. Je me sens inspirée pour accompagner les parents et l'équipe de direction là-dedans.

J'ai aussi eu l'honneur d'être nommée par le Conseil des ministres au Conseil du statut de la femme (CSF). À ce titre, je siègerai pendant quatre ans comme membre du CSF qui a entre autres but d'influencer les politiques gouvernementales, afin d'amener plus d'équité pour les femmes. Comme je travaille dans un milieu presque entièrement féminin et que je travaille pour les familles, dont plusieurs sont menées par des chefs de familles monoparentales féminines, je me sens inspirée par le milieu où je suis et par le cheminement de ma carrière passée en éducation et ma carrière actuelle en petite enfance, pour parler au nom des femmes. Comme vous le savez, j'ai aussi un passé d'athlète : je me suis même rendue aux Jeux olympiques en escrime. C'est donc une association sportive qui vise l'équité de la représentation des femmes dans le sport — à titre de coach, de direction générale de la fédération sportive ou d'autres postes d'influence — qui m'a proposée pour le CSF. Il est très possible que mon passé sportif et athlétique m'amène à faire des propositions au CSF et cela contribuera à la réflexion de notre gouvernement. Par cette instance, j'ai retrouvé avec joie la possibilité d'influencer la vie publique et le gouvernement sur certains angles, à partir d'un travail d'équipe. Je suis tout à fait honorée de siéger au CSF.

J'aimerais aussi mentionner que j'ai eu des coups de cœur en tant que présidente de l'AMDES, si vous le permettez... Je vais en faire une petite nomenclature. Quand je suis arrivée, nous étions 400 à 430 membres. Je voulais que la voix des DEE soit entendue et j'ai beaucoup travaillé sur la communication avec les membres et sur la communication publique à travers les différents médias. On a également revu notre site Web, etc., mais je suis allée d'abord engager une consultante en communication pour augmenter notre espace sur la place publique. Ceci a fait en sorte que les directions de la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (ancienne appellation) ont entendu parler de nous et elles se sont retrouvées dans la couleur montréalaise qui émanait de nos différentes communications. Ces membres se sont joints à nous en 2016, où nous sommes alors passés à 670

membres. En plus d'être plus nombreux, nous sommes devenus l'association incontournable sur l'île de Montréal et ça, pour moi, c'est un haut fait d'armes et j'en suis très fière. Je suis fière d'avoir pris plus de place dans l'espace public pour parler de la vision des DEE sur différents enjeux : une vision qui est unique, qui est généralement positive, sans être utopique, qui amène justement des points de vue où on apporte des solutions. Nous sommes là pour rassurer les parents et les enfants, pour leur dire que l'on contribuera toujours à faire en sorte que l'école publique fonctionne de la meilleure façon possible pour nos jeunes. Nos relations avec le gouvernement, je l'ai mentionné tout à l'heure rapidement, cela a été très positif. Nous avons été entendus sur plusieurs points, par exemple, sur celui de l'arrivée des « maternelles 4 ans ».

On a contribué à différentes commissions parlementaires, je l'ai mentionné. Chaque fois, notre vision de DEE venait préciser ce qui allait nous aider dans le travail. De cela a émané le comité de répartition des ressources (CRR) dans les CSS. Je pense que cela contribue justement à ce que la vision des DEE soit prépondérante et nous avons encouragé, à la première et à la deuxième commission parlementaire, l'idée de repenser la gouvernance des [anciennes] commissions scolaires et des établissements d'enseignement. Notre vision apportait son éclairage distinct pour le ministre en place, qui voulait revoir le tout. Sans doute, ce n'est pas encore parfait, mais c'est certainement un très bon outil, le CRR, pour les DEE, afin de contribuer à une meilleure gestion. Ce sont des résultats structurants qui me sont chers.

On a également contribué à la commission Laurent sur la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). Dans notre proposition de DEE, ce qu'on disait finalement, c'est que la DPJ n'avait pas nécessairement plus d'écoute pour nous, les directions, les établissements d'enseignement et le personnel. Nous sommes pour les enfants des personnes signifiantes, on n'est pas un voisin de n'importe quel ordre, on est vraiment des gens formés, signifiants pour les enfants. Donc, on encourageait les commissaires pour que la DPJ prenne en considération nos appels, nos signalements. On leur a dit qu'on voulait plus d'écoute quand nous les appelions. Ce sont plusieurs dossiers qui me rendent très fière de mon passage à titre de présidente de l'AMDES. Je suis contente aussi de la façon dont j'ai passé le flambeau à la personne qui m'a succédée. L'intention était que la mer soit un peu plus calme quand j'allais quitter ce poste, parce que j'aurais peut-être voulu le quitter un peu plus tôt, mais la COVID-19 est arrivée, puis cela a causé beaucoup de tempêtes, de tourbillons. C'est donc pour cette raison que j'ai attendu que la tempête se calme avant de pouvoir passer le témoin à cette personne, qui fera les choses à sa manière, bien entendu. Je souhaite longue vie aux associations de DEE! Je pense qu'il est nécessaire que les associations et les fédérations influencent pour longtemps la vie dans les établissements d'enseignement, pour que les DEE ne soient pas seulement les chefs d'orchestre de l'école ou du Centre, mais également qu'elles puissent travailler à orchestrer, ensemble, les meilleures pratiques pour soutenir la réussite éducative dans notre belle province, ainsi que sur la planète.

Madame Bourdages, je tiens sincèrement à vous remercier du temps consacré à la revue. Vous êtes une source d'inspiration, vous êtes un modèle! Merci beaucoup pour ce temps, merci pour votre implication et votre engagement envers les DEE du Québec!