

# REVUE ERNAE

## Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 4, n° 1, 2022

### ENTREVUE

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

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](mailto: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**

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

11

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

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

28

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

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

61

Madeleine TCHIMOU, Université du Québec à Montréal (Canada)

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

75

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

**PROFESSIONNEL**

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

41

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

**ENTREVUE**

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

93

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

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

98

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

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

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

Madame Boucher, merci d'avoir accepté cette entrevue pour la revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation*. C'est très apprécié puisque vous avez joué un grand rôle dans le milieu de l'éducation. On tenait vraiment à ce que les gens puissent vous connaître davantage et également connaître votre parcours professionnel. Quel est votre cheminement professionnel en tant qu'ex-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)?

J'ai commencé par l'enseignement, comme la très grande majorité des DEE. J'ai fait un baccalauréat en éducation musicale, option piano et chant. Après mon diplôme, j'avais l'intention de faire une maîtrise en musicothérapie à Montpellier, mais ce projet a été vite remplacé. En novembre, un mois avant de terminer ma formation, il y a une commission scolaire qui m'a demandé de faire un remplacement dans une école et j'ai eu un coup de foudre avec l'enseignement et les enfants!

L'année d'après, ils m'ont offert un contrat. Dans les années 80, c'était rare des postes, donc un contrat, c'était très bien. J'ai donc enseigné la musique au primaire et la danse créative. En 1990, j'ai été sélectionnée pour un poste d'enseignante de musique pour les Forces armées canadiennes en Allemagne. Une expérience fantastique qui m'a permis de connaître et d'apprécier d'autres systèmes d'éducation. Lorsque je suis revenue au Québec après trois années outre-mer, j'ai décidé de



**Danielle Boucher**

Ex-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles

poursuivre ma formation en enseignement pour le préscolaire, ce qui m'a permis de vivre une autre expérience d'enseignement tout aussi formidable. J'ai débuté à la direction adjointe à la commission scolaire de Portneuf, soit une excellente façon de débiter dans cette nouvelle fonction! Les valeurs d'entraide, de collaboration et d'innovation étaient très présentes car, lorsque l'on est petit, il faut se serrer les coudes pour réaliser nos objectifs. J'ai eu la chance d'avoir un mentor extraordinaire, un homme bienveillant et aux nombreuses compétences. René a été un modèle pour moi, l'humain étant au cœur de ses décisions.

La troisième année, la commission scolaire de la Capitale m'a offert un poste de direction dans une école alternative, l'école Saint-Jean-Baptiste à Québec. Une année très riche. Et de fil en aiguille, j'ai terminé ma carrière de direction dans une école secondaire avant d'être élue à la présidence de mon association professionnelle. Je résumerais en affirmant que les expériences vécues dans tous mes milieux ont été enrichissantes et très positives : beaucoup d'apprentissages réalisés et de découvertes de personnes dévouées et compétentes!

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

Un des dossiers majeurs a été d'essayer de faire reconnaître davantage la fonction de DEE au volet administratif, bien sûr, mais également au volet pédagogique comme leader. Comme nous sommes des enseignants de formation, la pédagogie est au cœur de notre fonction de direction. Donc, cela a été un des dossiers les plus importants! J'ai initié, avec mon collègue de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire de l'époque, la Semaine québécoise des directions d'établissement scolaire qui fête sa onzième année d'existence cette année. Un autre dossier portait sur la lourdeur bureaucratique. Bien entendu, rendre des comptes, cela va de soi. Par contre, le nombre de documents de reddition de comptes provenant du ministère, de la commission scolaire, c'était très lourd en énergie et en temps passé à compléter des documents. Nous souhaitions faire diminuer cette charge de travail qui, somme toute, n'était peut-être pas aussi utile et nécessaire que l'on pouvait le prétendre. C'est, je pense, encore très actuel comme problématique, même s'il y a eu de l'amélioration à un certain moment.

Un autre dossier a été de faire reconnaître l'évolution salariale parce que, souvent, les salaires des adjoints étaient moins élevés que ceux des enseignants. Tu gères du personnel qui est payé plus cher que toi! Difficile de recruter dans ces conditions. À l'époque, madame Courchesne était ministre de l'Éducation. Elle était sensible à la problématique. Nous avons réussi à obtenir une amélioration de nos strates salariales. Comme association professionnelle, nous sommes appelés à nous prononcer sur des grands dossiers pédagogiques et je dirais que celui de l'évaluation des apprentissages nous a beaucoup interpellés! Pour l'AQPDE, le travail en collaboration est au cœur de notre mission, ce qui explique notre volonté de rapprocher le ministère et les associations. J'invitais souvent des représentants du ministère à nos événements, car j'ai toujours trouvé que c'était essentiel de permettre aux fonctionnaires du ministère de côtoyer des gestionnaires de terrain et de pouvoir échanger avec eux.

Lorsque j'ai débuté à mon poste à la présidence, nous avons ajouté un volet de développement professionnel dans notre mission. J'en suis très fière et j'ai pu voir évoluer suffisamment les offres de formation et de développement professionnel pour affirmer que c'était une excellente décision. La posture d'apprenant fait partie de notre approche et l'humain en est le moteur : il faut que tu t'en préoccupes. Les revendications politiques, j'ai pu les exprimer à qui de droit. L'AQPDE a eu une influence certaine sur bon nombre de décisions, probablement en raison de notre approche de résolution et non de confrontation. Oui, nous revendiquons, mais en proposant des pistes de solutions et en conservant l'ouverture nécessaire à la discussion. C'était un élément fondamental pour moi et cette culture était déjà très présente dans l'association. Elle me convenait fort bien.

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

Oui, en France et en Belgique. Au fond, j'étais convaincue des impacts positifs du réseautage entre nous, mais aussi avec d'autres cultures, afin d'ouvrir nos horizons. Même si nos façons de faire et nos systèmes d'éducation étaient différents, nous pouvions vivre une expérience enrichissante et constructive en partageant et en collaborant. Nous avons réalisé des missions numériques parce que je m'intéressais vraiment beaucoup au numérique et à ses nombreuses possibilités. Nos collègues outre-mer se sont intéressés à nos pratiques de gestion, à notre organisation scolaire, à nos valeurs et à la réussite de nos élèves! Nous avons de bons résultats aux tests PISA et un excellent système d'éducation. Nous en prenons vraiment conscience lorsque nous ouvrons nos horizons.

Nous avons accueilli des délégations françaises et nous sommes allés en France. Nous avons développé de solides liens professionnels et des amitiés sont également nées. Le *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* du Québec a été très mobilisateur et a créé un réel engouement chez nos collègues français et belges. Nous pouvons en être fiers. Avec la pandémie, nos collaborations sont toujours existantes grâce au numérique. Et le tout dernier projet, et non le moindre, concerne le développement professionnel et la formation continue des DEE. Un partenariat fort et que je souhaite le plus porteur possible.

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

On doit repenser le modèle. Si la pédagogie est centrale dans la fonction de DEE — et ce l'est pour nous —, il faut se donner les moyens de nos ambitions. Ajouter des directions adjointes, des adjoints administratifs serait déjà une belle avancée. Il fut une époque, dans notre règlement, où à partir de 500 élèves, nous pouvions compter sur l'ajout d'une direction adjointe à temps complet. Maintenant ce n'est plus le cas, malgré la tâche qui s'alourdit. Pourtant, la difficulté de recrutement et de rétention est bien réelle depuis au moins 25 ans. Des rapports de recherche portent sur ce sujet et la lourdeur de la tâche est le facteur numéro un qui rebute [les enseignants] à vouloir accéder à un poste de direction. Il va falloir repenser notre modèle et délester tout ce qui est d'ordre clérical.

Il ne s'agit pas de délaissier la responsabilité, mais de délaissier les tâches cléricales de peu de valeur et il y en a.

Je trouve que les problématiques sont de plus en plus complexes parce que la société change, elle évolue, que nous le voyions de façon positive ou négative. Il y a de plus en plus de contacts avec la communauté et c'est tant mieux. Cependant, pour bien faire, il faut du temps. Souvent, nous devons gérer l'inconnu, des situations qui n'étaient jamais arrivées auparavant, mais qui arrivent maintenant. On se doit de les gérer de façon convenable! Donc, nous ne pouvons plus tout faire seuls! Des situations complexes demandent des solutions choisies ensemble. Je pense qu'il faut donner l'opportunité aux directions de réseauter et de s'entraider : pour des directions, par des directions. Tu as besoin de libérer du temps pour cela. La formation initiale, bien sûr, mais la formation continue tout au long de la vie professionnelle est importante, et encore plus lorsque c'est la personne elle-même qui en prend la responsabilité.

### **Auriez-vous des recommandations à transmettre aux aspirants à la fonction de DEE au Québec?**

Je pense qu'il faut bien se connaître, c'est la première chose. Être conscient de ses forces et de ses zones de vulnérabilité. C'est important parce que tu es en relation continue avec des personnes (du personnel, des parents, des enfants...). Ce n'est pas toujours évident d'avoir l'humilité de les reconnaître, ces zones de vulnérabilité, et d'y travailler, c'est une clé! C'est un savoir-être, assumer le rôle de DEE! Ce sont des compétences essentielles, et ce qui est fantastique, c'est qu'elles se développent. « Pourquoi est-ce que je veux occuper la fonction de DEE? Quelles sont mes motivations profondes? ». C'est l'essence! C'est ce qui fait que tu te lèves le matin avec le sourire et l'énergie nécessaire pour faire le travail.

Il faut que tu saches à l'avance que la tâche n'est jamais terminée. Il faut en être conscient et l'accepter et travailler à demeurer « sur son X », d'habiter le rôle de DEE avec toute la bienveillance que cela demande. Ce n'est pas le cas tout de suite dans la première année. Il faut se donner le temps et l'indulgence nécessaires pour apprendre, évoluer. Échanger avec des gens qui sont inspirants pour soi, qui exercent cette fonction et qui ont l'humilité nécessaire pour partager. Si tu es capable de commencer adjoint, c'est encore mieux, car tu n'es pas tout seul... Parce que cela prend un bon tour de roue avant de commencer à comprendre en quoi consiste le rôle. J'avais une direction générale que j'ai adorée et elle me disait tout le temps que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle n'est pas une option. Parfois, tu as des périodes de déséquilibre, mais ces périodes doivent être très temporaires. Les jeunes qui commencent dans cette profession veulent tellement bien faire!

### **Vous connaissant, probablement que votre carrière n'est pas terminée. Il y a certainement d'autres projets en vue?**

Oui, évidemment. Présentement, je termine ma certification en coaching de gestion. Mon plus grand souhait est de continuer à soutenir les DEE. Comme le développement professionnel est important pour moi, je poursuis ce volet à temps partiel à l'AQPDE. J'organise des formations en



variant les formules, des conférences avec des références internationales. L'innovation est au cœur des projets. Je m'occupe aussi de tout ce qui est partenariat à l'international. C'est très inspirant. Je fais du bénévolat, l'altruisme étant une valeur importante pour moi. Présentement, je siège sur le conseil d'administration du Conseil supérieur de l'éducation et, depuis trois ans, je suis présidente du conseil d'administration de la fondation Éducaide<sup>1</sup>. C'est une fondation qui octroie des bourses aux élèves de secondaire 3, 4 et 5 en milieux défavorisés pour leur donner le coup de pouce qui manque parfois pour terminer leurs études secondaires ou un diplôme qualifiant. C'est vraiment stimulant. C'est une belle fondation! J'y crois beaucoup! Bref, je suis encore très engagée et intéressée par tout ce qui touche la vie d'une DEE.

**Madame Boucher, auriez-vous d'autres éléments que vous aimeriez ajouter à cette entrevue?**

J'ai passé 36 ans en éducation et ce furent des années exigeantes, mais tellement riches en apprentissages. Être à la direction d'une école, c'est une noble profession et une grande responsabilité. Les défis sont nombreux et les attentes le sont tout autant. Ce qu'il ne faut jamais perdre de vue, c'est le sens que l'on donne à ce que l'on fait quotidiennement, les motivations profondes qui nous habitent. Se donner le droit de prendre du temps pour partager, réseauter, collaborer, s'entraider.

**Madame Boucher, 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!**

---

1 Voir le site <https://www.educaide.ca/>