

REVUE **ERNAE**

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 4, n° 1, 2022

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

Caroline GAGNON

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)

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)

RÉSUMÉ

Tant les directions d'établissement d'enseignement (DEE) québécoises que franco-ontariennes ont dû s'adapter aux changements apportés à l'organisation et à la gouvernance scolaires. Cet article vise à présenter les résultats de deux recherches ayant pour objectif de comprendre les retombées et les conséquences de ces changements sur la tâche réelle des DEE. Pour ce faire, des DEE québécoises et franco-ontariennes ont rempli un questionnaire et participé à une entrevue semi-dirigée. Il en ressort que ces changements ont creusé l'écart entre le travail prescrit et le travail réel de ces directions. En effet, il apparaît que la nouvelle structure organisationnelle augmente et complexifie considérablement leur tâche.

MOTS-CLÉS

Direction d'établissement d'enseignement, travail prescrit, travail réel, gouvernance scolaire

1. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Avec la croissance accrue de l'utilisation des technologies de l'information et l'expression des droits qui est davantage marquée, les systèmes scolaires québécois et franco-ontariens ont dû s'adapter au changement dans la société, afin de répondre au nouveau contexte de la population desservie. Partant d'un système centralisé et hiérarchisé, la structure organisationnelle de

l'éducation s'est transformée pour laisser place à une décentralisation des pouvoirs et à un partenariat famille-école-communauté.

Au Québec, cette adaptation au changement s'est traduite par la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités vers les conseils d'établissement ainsi que la mise en place de la gestion axée sur les résultats (Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015; ministère de l'Éducation, 1997). Puis, en février 2020, le Gouvernement du Québec (2020a) a sanctionné le projet de loi n° 40 menant à l'adoption sous bâillon de la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*, ce qui a transformé les commissions scolaires en centres de services scolaires (CSS). Cette loi offre davantage de place aux parents et à la communauté : en effet, les conseils des commissaires ont été abolis pour être remplacés par des conseils d'administration composés de parents, de représentants de la communauté et de membres du personnel (Gouvernement du Québec, 2021). De plus, davantage de pouvoirs sont maintenant octroyés au conseil d'établissement ainsi qu'à la direction générale du CSS (Gouvernement du Québec, 2021). Par exemple, le conseil d'établissement peut dorénavant donner un avis sur tout ce qui concerne le bon fonctionnement de l'établissement d'enseignement. Visant une transparence du système scolaire québécois, la *Loi sur l'instruction publique* (LIP) (Gouvernement du Québec, 2020b) accorde maintenant une place importante à de nouveaux acteurs, plaçant ainsi les directions d'établissement d'enseignement (DEE) dans une imputabilité accrue et dans une confusion quant à leur rôle et aux pouvoirs qu'ils détiennent, et ce, malgré l'ajout de plusieurs articles de lois (Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015).

Ce désir de transparence est le même en Ontario francophone où l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) a été mis en place en 1996 (Gouvernement de l'Ontario, 2021). Dès 1994, la Commission royale de l'éducation (Gouvernement de l'Ontario, 1994) avait conclu qu'il était nécessaire qu'un programme d'évaluation de tous les élèves dans la province soit implanté, afin qu'un examen public et indépendant puisse être effectué. D'ailleurs, tout comme ce fut ultérieurement le cas au Québec, la présence d'un conseil d'école dans chaque établissement scolaire composé de parents, d'élèves et de représentants de la communauté a été recommandée, amenant la création du Projet de loi 160, proposant la *Loi de 1997 sur l'amélioration de la qualité de l'éducation* (titre abrégé) (Gouvernement de l'Ontario, 1997). De cette façon, par leurs fonctions et leurs responsabilités, les DEE québécoises et franco-ontariennes doivent toutes deux composer avec différents acteurs.

Ces changements ont ainsi complexifié la tâche des DEE (Bessette et Toussaint, 2013; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015; Pelletier, 2016; Poirel, 2009, 2012, 2014; Poirel et al., 2016; Poirel et Yvon, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011) et creusé un écart entre l'activité prévue par la LIP ou la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario (L.R.O. 1990) (Gouvernement de l'Ontario, 2022), ce qui constitue le travail prescrit, et l'activité déployée par les DEE, soit le travail réel (Gravelle, 2012, 2015, 2017a, 2017b). Conséquemment, certaines directions en ressentent les répercussions sur leur santé psychologique, pouvant même les conduire à vivre un épisode d'épuisement professionnel (Gravelle, 2015, 2017a, 2017b; Gravelle et al., sous presse). En effet, il appert que la structure du climat organisationnel et

la charge de travail augmentée par la nouvelle gouvernance sont des facteurs ayant un effet sur la santé des DEE œuvrant au Québec et en Ontario francophone (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b; Gravelle et al., sous presse). Par exemple, certains ressentiront de la fatigue, une perte de confiance en soi, de la frustration, une diminution de la productivité, des problèmes de sommeil, des problèmes gastro-intestinaux ainsi que des problèmes de dos. Alors, constatant ces effets sur la santé psychologique, il importe de se questionner sur les répercussions de la gouvernance sur la tâche réelle des DEE?

Cet article a pour objectif de présenter les résultats de deux recherches mixtes qui ont été menées afin de développer des connaissances sur les retombées et les conséquences de la gouvernance sur la fonction des DEE québécoises et franco-ontariennes. Cette compréhension permettra de mieux accompagner les DEE lors de changements aux structures organisationnelles qui peuvent générer un stress professionnel.

2. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique des recherches menées par Gravelle s'appuie sur l'existence d'un écart notable entre l'activité théorique supposée (le travail prescrit – la LIP ou la L.R.O. 1990) et l'activité déployée par les employés (le travail réel). Ce cadre tire ses sources de recherches portant sur l'ergonomie et la psychologie du travail (Castang, 2012; Clot, 1999; Daniellou, 1995; Daniellou et Jackson, 1997; Dejours, 1995a, 1995b, 2016; Ducros et Amigues, 2014; Leplat, 2008; Maulini, 2010; Piney et al., 2013; Prot, 2007). Par ailleurs, l'écart notable entre la tâche prescrite et l'activité réelle a été démontré par l'analyse des situations de travail dans les activités « d'exécution » (Teiger et Bernier, 1990).

2.1 TRAVAIL PRESCRIT

Pour les DEE du réseau scolaire public du Québec et celui de l'Ontario francophone, le travail prescrit est tout ce qui est prévu par la LIP ou la L.R.O. 1990, respectivement, qui déterminent leurs rôles et responsabilités. Par exemple, au Québec, Gravelle (2009) a identifié les différents acteurs et composantes qui détiennent des pouvoirs décisionnels prescrits par la LIP, soit l'Assemblée nationale du Québec, le ministère de l'Éducation, la direction générale du CSS, le conseil d'administration de l'école¹, le centre de services scolaire, la direction et/ou la direction adjointe de l'établissement d'enseignement, le conseil d'établissement, les parents, la communauté, les enseignants, les personnels de soutien, les professionnels et les élèves. Certains organismes influencent le pouvoir de ces composantes et de ces acteurs comme la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE), l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE), les syndicats

1 Anciennement, il s'agissait du conseil des commissaires, mais cette nouvelle entité n'a plus les mêmes pouvoirs et responsabilités.

des enseignants, la Fédération des comités de parents du Québec, etc. Ces composantes, ces acteurs et ces organismes ont ainsi de l'influence sur le travail prescrit, mais également sur le travail réel des DEE ou leurs directions adjointes au Québec.

2.2 TRAVAIL RÉEL

L'activité réelle est, selon Clot (1999), ce qui est fait, réalisé et également :

[C]e que l'on aimerait faire sans succès, sans toutefois pouvoir réellement le réaliser, ce qui nous échappe, ce qu'on s'interdit de faire, ce qu'on fait sans vouloir le faire, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qu'on nous demande de faire, autrement dit les activités suspendues, empêchées ou, au contraire déplacées. (p. 119)

Selon Gravelle (2012), ce qui détermine le travail réel est la modification du travail imposé par les acteurs qui sont légitimés par le gouvernement. Clot (1999) explique cette modification du travail prescrit par le fait que :

[L]a femme ou l'homme ne sont pas seulement des producteurs, mais des acteurs engagés dans plusieurs mondes et plusieurs temps vécus à la fois, mondes et temps qu'ils cherchent à rendre compatibles entre eux, dont ils espèrent surmonter les contradictions en les pliant à leur propre exigence d'unité, même s'il ne s'agit là que d'un idéal. (p. 56)

L'étude de Gravelle (2012) a permis d'identifier les paramètres qui peuvent influencer le travail réel des DEE québécois, soit :

- la région où se situe le CSS,
- la planification stratégique du CSS,
- les demandes du ministère de l'Éducation,
- le conseil d'administration,
- l'indice de défavorisation de l'établissement d'enseignement,
- la clientèle,
- l'établissement d'enseignement,
- le conseil d'établissement,
- la communauté,
- le Plan d'engagement vers la réussite,
- le projet éducatif,
- direction générale du CSS.

Ainsi, l'écart entre ce qui est prévu par la LIP ou la L.R.O. 1990 (travail prescrit) et l'activité déployée par les DEE (travail réel) peut contribuer à vivre un épisode d'épuisement professionnel (Gravelle 2012, 2015, 2017a, 2017b; Gravelle et al., sous presse).

3. MÉTHODOLOGIE

Les choix méthodologiques des recherches menées par Gravelle (2009, 2015, 2017a; Gravelle et al., sous presse) ont été orientés par une approche interprétative (Savoie-Zajc, 2018). En effet, dans le but de comprendre les répercussions de la gouvernance sur la tâche réelle des DEE, nous avons étudié le sens que les participants donnent à leur expérience professionnelle.

Pour ce faire, un questionnaire a été construit à l'aide des échelles traditionnellement employées par les recherches portant sur le stress au travail (Gravelle, 2009). Des entrevues semi-dirigées d'une durée de trente (30) à quarante-cinq (45) minutes ont également été conduites. Elles ont été enregistrées avec le consentement des participants, puis transcrites.

3.1 PARTICIPANTS

Au Québec, en 2009, le questionnaire a été acheminé aux DEE qui étaient membres de la FQDE, de l'AMDES, de l'Association québécoise des cadres scolaires et de l'AQPDE, afin de les informer de la tenue de la recherche et de ses objectifs. En ce qui a trait à l'Ontario francophone, en 2015, le questionnaire a été acheminé aux membres de l'Association des directions et des directions adjointes des écoles franco-ontariennes. Parmi toutes ces DEE rejointes, 46 Québécois et neuf (9) Franco-Ontariens ont rempli le questionnaire. Parmi eux, 15 participants québécois et 4 participants franco-ontariens ont consenti à une entrevue semi-dirigée.

En 2020, à la demande de la FQDE, de l'AMDES, de l'AQPDE, du Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale de France, ainsi que l'Association Éducation & Devenir (E&D), le questionnaire a été administré à nouveau à d'autres DEE québécois, dont 1144 personnes ont répondu au questionnaire. De ce ceux-ci, 12 DEE ont participé à une entrevue semi-dirigée.

3.2 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Une comptabilisation des données quantitatives recueillies par les questionnaires a été effectuée à l'aide du logiciel LimeSurvey. Les données qualitatives, soit les verbatim des entrevues, ont été traitées en utilisant le logiciel NVivo. Une approche d'analyse semi-inductive a été privilégiée; pour ce faire, les données ont été réduites puis traduites en codes et en catégories. Une deuxième phase qui consiste à réviser, classifier et mettre en relation les codes et les catégories a été menée. Finalement, dans le but d'apporter des ajustements et de trianguler les données, une relecture complète des verbatim et l'examen attentif des données ont été effectués (Savoie-Zajc, 2018).

4. RÉSULTATS

À la lumière des résultats obtenus par les questionnaires et les entrevues semi-dirigées, il est surprenant de constater que leur fonction s'est encore complexifiée, malgré le fait que plusieurs chercheurs se sont intéressés au bien-être des DEE.

La compilation des questionnaires ainsi que l'analyse qualitative des entretiens ont permis d'identifier les retombées et les conséquences occasionnées par les changements à la gouvernance scolaire sur la tâche réelle des DEE. En effet, il en ressort que la structure organisationnelle et la tâche quantitative ont un effet important sur la tâche réelle des directions d'établissements d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario francophone.

4.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Avec les changements à la LIP et à la L.R.O. 1990 est apparue l'autorité bicéphale. Celle-ci place les DEE dans une « double allégeance politique », augmentant de fait leur sentiment d'être pris entre l'arbre et l'écorce. En effet, les DEE relèvent de la direction générale d'un CSS (au Québec) ou du surintendant d'un conseil scolaire (CS) (en Ontario), ce qui représente l'arbre, tout en devant appliquer les décisions prises par le conseil d'établissement (Québec) ou le conseil d'école (Ontario), ce qui constitue l'écorce. Comme le mentionne un participant :

Selon la loi, on relève, oui, du directeur général, mais notre conseil d'établissement a un très grand pouvoir au sein de notre école. Je crois qu'il y a un élément d'injustice là-dedans [...]. Le fait que l'on est redevable en même temps aux membres du conseil d'établissement ainsi qu'envers notre direction générale, je ne sais pas c'est quoi les solutions par rapport à cela, mais c'est plus difficile à vivre et c'est épuisant, surtout quand il y a une situation problématique à gérer. Ça demande beaucoup plus d'habiletés politiques!

Conséquemment, les DEE doivent rendre des comptes à différents acteurs, qu'ils soient politiques ou scolaires, les soumettant à une certaine surveillance de la part du CSS ou du CS, du ministère de l'Éducation du Québec ou de l'Ontario, de l'équipe-école et de la communauté. Elles ont ainsi un rôle politique à jouer avec les différents acteurs qui sont légitimés par la loi.

Ce constat précédent semble le même à la suite de l'adoption du projet de loi n° 40 au Québec. Si le but visé était de donner plus de pouvoirs aux DEE québécoises, il appert selon certains participants que ce n'est pas le cas. Comme le soulève un participant :

On a plus de responsabilités, ça, des responsabilités, on en a! Mais plus de pouvoir, de marge de manœuvre disons, non.

En effet, cette loi accordant davantage de pouvoirs au conseil d'établissement, les DEE doivent repenser la manière dont elles proposent les dossiers, si elles veulent réussir à faire adopter des projets et à ne pas se faire prendre dans le détour, tout comme le mentionne ce participant :

Il y a adopté/approuvé. « Approuvé », c'est qu'ils disent oui ou non au projet avec lequel j'arrive. S'ils me disent non, je repars avec mon projet et je le ramène. Tandis que « adopté », ils peuvent changer directement des choses. Ils ont changé quelques notions qui étaient à « approuver » qui sont devenues à « adopter ». Alors, le conseil d'établissement peut directement changer des choses sur la proposition que je fais et vont l'adopter là, même si ça ne fait pas mon affaire, ni à mon équipe. Alors de ce côté-là, il faut faire attention, il faut être stratégique; il faut penser beaucoup plus avant de présenter une proposition au conseil d'établissement.

De plus, les parents semblent non seulement avoir plus de pouvoirs par le biais du conseil d'établissement, mais également par l'importance que le CSS leur accorde. En effet, un participant a l'impression que le CSS prend davantage le parti des parents et qu'il cherche avant tout à leur plaire :

[le CSS] déroule plus le tapis rouge pour les parents qui se plaignent. Les parents ne sont pas fous, ils savent qu'ils passent par-dessus les directions. Alors ils s'en vont directement au centre.

4.2 TÂCHE QUANTITATIVE

Les résultats montrent que la nouvelle structure organisationnelle augmente considérablement la tâche des DEE. En effet, avec la nouvelle gouvernance, elle s'est alourdie et complexifiée par la multiplication des politiques, des mécanismes de consultations, des procédures, des plans d'action, des demandes de ressources, des rapports d'activités et des formulaires. De surcroît, les participants mentionnent que depuis la décentralisation des pouvoirs vers les établissements d'enseignement, ils doivent travailler davantage car, en plus des nombreux dossiers prescrits par le ministère de l'Éducation tant au Québec qu'en l'Ontario, ils doivent effectuer la reddition de compte s'y rattachant. Comme le mentionne une DEE franco-ontarienne :

[...] au cours des années, le nombre de dossiers a augmenté... Par exemple, l'OQRE... déjà, on n'avait pas cette responsabilité de « testing » provincial comprenant des résultats publics... Notre charge augmente, notre employeur surveille de près si nos effectifs montent, si nos résultats de l'OQRE continuent à s'améliorer [...].

Face à cette charge de travail augmentée, des participants soulignent qu'ils ont à traiter plusieurs dossiers de même importance simultanément et selon des échéances très courtes. Cette surcharge leur laisse peu de temps pour se consacrer à la gestion pédagogique et à l'accompagnement des enseignants, comme le mentionne une participante :

C'était déjà très lourd avant la nouvelle loi. Nouvelle mouture, donc, c'est sûr que si on fait seulement ajouter sur le lot des actions quotidiennes, bien, c'est sûr que ce qui va partir en premier, c'est le leadership pédagogique. C'est clair, c'est écrit dans le ciel.

La nouvelle loi dont parle cette participante est la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*, qui semble avoir ajouté certaines tâches prescrites aux DEE du Québec. En effet, certains participants ont soulevé le grand nombre de redditions de comptes que cette loi a apporté. Ils ont, par exemple, plus de documents à faire adopter au conseil d'établissement qu'auparavant, ce qui leur demande davantage d'investissement et de temps, comme le mentionne une participante, puisqu'il :

[...] y a des documents qui étaient seulement à approuver, maintenant c'est à adopter. Quand c'est à adopter, ça te demande une démarche encore plus stratégique, impliquer les gens. On nous demande de publiciser davantage les documents de l'école. Si tu veux bien faire, encore là, ça demande.

Des participants se sentent également davantage imputables avec l'arrivée de cette loi qui est venue modifier la structure organisationnelle et donner plus de responsabilités aux DEE québécoises. Face à ces changements, elles ont bien souvent de la difficulté à cerner leur rôle et jusqu'où va leur imputabilité. Tout comme pour l'Ontario francophone, certains articles de la loi peuvent porter à confusion en raison d'une formulation qui manque de précision. Comme le mentionne une participante, les articles peuvent être sujets à interprétation :

On a un article qui nous dit que notre job est de nous occuper de la qualité de l'enseignement. C'est large... La qualité de l'enseignement, ça va jusqu'au climat de l'école, c'est très large... Je te dirais que dans les dernières années, avec mon expérience, [le projet de] loi [n°] 56 nous en a ajouté, [le projet de] loi [n°] 40 nous en a ajouté aussi. On est plus imputable qu'on l'était avant.

Un participant ajoute que la transformation des commissions scolaires en CSS a ajouté des tâches aux DEE québécoises, puisqu'elles ne reçoivent plus l'information préalablement synthétisée par le CSS : elles doivent elles-mêmes analyser l'information reçue, et ce, dans un délai très court.

En somme, les changements à la LIP et à la L.R.O. 1990 semblent avoir eu un effet sur le travail réel des DEE du Québec et de l'Ontario francophone par la surcharge qu'ils ont apportée.

5. DISCUSSION

À la lumière des résultats des recherches menées par Gravelle (2009, 2015, 2019; Gravelle et al., sous presse), il semble que les changements à la LIP et à la L.R.O. 1990 ont eu des répercussions importantes sur le travail réel des DEE en raison de l'écart qu'ils ont accentué entre l'activité prévue par

ces lois (travail prescrit) et l'activité déployée par les DEE (travail réel) (Gravelle, 2012, 2015, 2017a, 2017b; Gravelle et al., sous presse).

En effet, comme le soulèvent plusieurs auteurs (Besette et Toussaint, 2013; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015; Pelletier, 2016; Poirel, 2009, 2012, 2014; Poirel et al., 2016; Poirel et Yvon, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011), ces changements ont complexifié et alourdi la tâche des DEE :

[...] les États imputent de plus en plus de responsabilités aux directions d'établissement d'enseignement. Dans certains cas, ce sont les initiatives ministérielles qui contiennent une phrase comme : « sous la responsabilité de la direction ... » ou encore « Les directions sont tenues de... ». Dans d'autres cas, on ajoute aux responsabilités sociales ou d'encadrement de l'école et, implicitement, aux responsabilités de la direction. De fait, la direction est responsable de tout ce qui se passe à l'école : la sécurité, le rendement scolaire, le personnel, le budget, les infrastructures. De plus, elle doit être transparente dans sa gestion, rendre des comptes aux instances éducatives, aux parents, à la communauté et le tout, potentiellement sujet à une couverture médiatique. (St-Germain, 2013, p. 21)

De fait, il semble que l'on s'éloigne des discours politiques affirmant que davantage de pouvoirs ont été octroyés aux DEE étant donné l'imputabilité accrue à laquelle elles doivent se soumettre (Gravelle, 2012, 2015, 2017a, 2017b; Gravelle et al., sous presse). Elles doivent non seulement rendre des comptes à tous les acteurs légitimés par la loi, mais également jongler entre les désirs parfois opposés des acteurs politiques et des acteurs du milieu scolaire (Bellavance, 2002; Gravelle, 2012, 2015, 2017a, 2017b). Plus explicitement, les DEE relèvent de la direction générale d'un CSS au Québec ou du surintendant d'un CS franco-ontarien, tout en devant appliquer les décisions prises par le conseil d'établissement (Québec) ou le conseil d'école (Ontario). Les modifications à la LIP et à la L.R.O. 1990 ont ainsi placé les DEE au cœur d'un processus démocratique, plus précisément depuis l'avènement des conseils d'établissement et des conseils d'école (Gravelle, 2012, 2015, 2017b). Au Québec, si le projet de loi n° 40 a tenté de mettre de côté l'aspect politique en abolissant les conseils de commissaire, il semble avoir accentué ce processus démocratique en accordant davantage de pouvoirs au conseil d'établissement, plaçant ainsi les DEE dans un rôle où elles doivent davantage user de stratégie lorsqu'elles présentent les dossiers aux fins d'approbation ou d'adoption.

Tous ces changements législatifs ont remanié le rôle et les responsabilités des DEE (Emery, 2001; Gravelle, 2012, 2015; Pelletier, 2007). Auparavant, la DEE pouvait exercer davantage son leadership pédagogique plutôt que d'agir comme un exécutant administratif (Emery, 2001). Dorénavant, elle a un rôle plus politisé à exercer (Gravelle, 2012, 2015, 2017a, 2017b). Plus spécifiquement, elle doit maintenant développer davantage ses habiletés politiques, tout en devant rendre des comptes aux différents acteurs reconnus par la LIP et la L.R.O. 1990 (Bellavance, 2002; Gravelle, 2012, 2015; Pelletier, 2007). De fait, bon nombre de compétences et de qualités sont maintenant requises pour occuper un poste de DEE, comme la capacité d'animation et de conciliation, la finesse et le doigté dans la gestion du partenariat, le pilotage des décisions que prennent le conseil d'établissement ou

le conseil scolaire, la collaboration avec la présidence du conseil et la transparence (Association montréalaise des directions d'établissement d'enseignement, 2005, cité dans Conseil supérieur de l'Éducation, 2006).

6. CONCLUSION

Cet article présente une analyse comparative entre le travail prescrit et le travail réel des DEE œuvrant au Québec et en Ontario francophone. Les résultats obtenus offrent une meilleure compréhension des répercussions de la gouvernance sur la tâche réelle de ces DEE. Au Québec comme en Ontario francophone, l'autorité bicéphale exercée sur les établissements d'enseignement place les DEE dans une position de « double allégeance hiérarchique », les soumettant à rendre des comptes tant aux instances politiques qu'à l'ensemble des acteurs des milieux scolaires. De fait, la tâche est alourdie et complexifiée : les DEE mentionnent qu'elles doivent travailler davantage, et ce, à cause de l'écart entre la tâche prescrite et la tâche réelle, notamment attribuable à la structure organisationnelle. Il est à noter que le projet de loi n° 40, adopté sous bâillon le 8 février 2020, requiert de l'adaptation et des ajustements de la part du milieu scolaire québécois. Certains participants ont mentionné qu'ils sont optimistes face à cette loi, malgré leur tâche qui a considérablement augmenté. Il serait ainsi intéressant de questionner les DEE québécois à ce sujet dans quelques années, afin d'obtenir leur point de vue quant à l'influence réelle de cette loi sur leur fonction.

RÉFÉRENCES

- Bellavance, A. (2002). La direction d'établissement : jongleur? *Le Point en administration scolaire*, 4(3), p. 6-7.
- Bessette, L. et Toussaint, P. (2013). Professionnalisation des directions d'établissement d'enseignement au Québec. Dans *Actes du 20^e de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation (AFIRSE) – section Portugal* (p. 943-949).
- Castang, P.-Y. (2012). *Écart entre le travail prescrit et le travail réel : contribue-t-il à l'augmentation des contraintes psychologiques et organisationnelles des salariés de la mise en rayon des supermarchés de la région Grenobloise?* [thèse de doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble, France]. HAL. <https://core.ac.uk/download/pdf/40124775.pdf>
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses universitaires de France.
- Conseil supérieur de l'Éducation. (2006). *Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2005-2006. Agir pour renforcer la démocratie scolaire*. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/01/50-0184-RF-renforcer-democratie-scolaire-REBE-05-06.pdf>
- Daniellou, F. (1995). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2^e éd.). Octarès.
- Daniellou F. et Jackson, M. (1997). L'ergonomie intervient dans et sur des situations de gestion. *Performances humaines et techniques, hors série*, 16-20.
- Dejours, C. (1995a). *Le facteur humain*. Presses universitaires de France.

- Dejours, C. (1995b). Épistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2^e éd., p. 201-217). Octarès.
- Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. Presses universitaires de France.
- Ducros, C. et Amigues, R. (2014). Le travail des chefs d'établissement. Quelques réflexions sur le travail réel. *Formation et profession*, 22(3), 12-23. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2014.96>
- Emery, P. (2001). L'évolution du rôle des directions d'établissement. *Le Point en administration scolaire*, 4(2), 12.
- Gouvernement de l'Ontario. (1994). *Pour l'amour d'apprendre. Rapport de la Commission royale sur l'éducation*. Publications Ontario. <https://archive.org/stream/pourlamourdappre02onta#page/n3/mode/2up>
- Gouvernement de l'Ontario. (1997). *Projet de loi 160. Loi visant à réformer le système scolaire, à protéger le financement des classes, à accroître l'obligation de rendre compte et à apporter d'autres améliorations compatibles avec la politique du gouvernement en matière de qualité de l'éducation, y compris l'amélioration du rendement des élèves et la réglementation de l'effectif des classes*. Assemblée législative de l'Ontario. <https://www.ola.org/sites/default/files/node-files/bill/document/pdf/1997/1997-11/bill---text-36-1-fr-b160rp.pdf>
- Gouvernement de l'Ontario. (2021). *Loi de 1996 sur l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation : L.O. 1996, chapitre 11*. <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/96e11>
- Gouvernement de l'Ontario. (2022). *Loi sur l'éducation : L.R.O. 1990, chapitre E.2*. <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/90e02>
- Gouvernement du Québec. (2020a). *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires : RLRQ, chapitre 1*. Éditeur officiel du Québec. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF>
- Gouvernement du Québec. (2020b). *Loi sur l'instruction publique : RLRQ, chapitre I-13.3*. Éditeur officiel du Québec. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3/>
- Gouvernement du Québec. (2021). *Gouvernance scolaire*. <https://www.quebec.ca/education/prescolaire-primaire-et-secondaire/gouvernance-scolaire>
- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [thèse de doctorat, Université de Paris-Est, France]. [Theses.fr. http://www.theses.fr/2009PEST0058](http://www.theses.fr/2009PEST0058)
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la profession de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93. <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2012-v40-n1-ef0137/1010147ar.pdf>
- Gravelle, F. (2013, aout). *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer!* [communication orale]. Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2013), Montpellier, France. <https://aref2013.umontpellier.fr/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>

- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 13, 5-20. www.researchgate.net/publication/323182719_Etre_dirigeant_scolaire_a_l'heure_d'une_gouvernance_axee_sur_les_resultats_au_Quebec_situation_qui_peut_epuiser
- Gravelle, F. (2017a). Impact d'un changement de gouvernance sur la profession de direction d'établissement d'enseignement œuvrant en milieu scolaire québécois et de direction dirigeant des écoles franco-ontariennes. *Recherches & éducations*, 18 (Varia hors dossier). <https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.5273>
- Gravelle, F. (2017b). *La santé psychologique des directions d'écoles : situations pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des directions d'écoles (comparaison entre le Québec et l'Ontario)*. Association française des acteurs de l'éducation. www.afaefr.fr/wp-content/uploads/2017/06/gravelle-en-ligne_mars-2017.pdf
- Gravelle, F., Étienne, R., Monette, J. et Gagnon, C. (sous presse). L'épuisement professionnel des directions et des chefs d'établissements : comparaison entre la situation québécoise et française. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon et J. Monette (dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec. Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer*. JFD.
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Presses universitaires de France.
- Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. Dans FORDIF — Formation en direction d'institutions de formation, *Glossaire* (p. 23). <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:38469>
- Ministère de l'Éducation. (1997). *Prendre le virage du succès. Plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*. Gouvernement du Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/40016>
- Pelletier, G. (2007). Au sein de la gouvernance scolaire : diriger, un métier en pleine révolution. *Savoir*, 12(3), 10.
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *Éducation Canada*, 56(1). <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. et Volkoff, S. (2013, aout). *Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public* [communication orale]. 48^e congrès international de la Société d'ergonomie de langue française, Paris, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00871256/document>
- Poirel, E. (2009). *Les sources de stress professionnel, le vécu émotionnel et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Commission scolaire de Montréal et la Fédération québécoise des directions d'école.
- Poirel, E. (2012, mai). *Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation : les compétences émotionnelles* [communication orale]. Colloque de l'ADERAE, État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et perspectives, 80^e Congrès de l'ACFAS, Montréal, Canada. <https://www.acfas.ca/app/congres/80/programme/colloques/38642>

- Poirel, E. (2014). Stress et bien-être chez les directions d'école au Québec. Dans S. Parayre et A. Klein (dir.), *Éducation et santé : des pratiques aux savoirs* (p. 151-163). L'Harmattan.
- Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., St-Germain, M. et Durand, J.-C. (2016). Professionnalisation et santé chez les directions d'établissement scolaire : entre tension du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans G. Fournier, E. Poirel et L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail (Tome 2). Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 215-253). Presses de l'Université Laval.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2008). Le stress des directions d'établissement au Québec. Dans N. Pettersen, J.-S. Boudrias et A. Savoie (dir.), *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? Actes du 15^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF 2008)*. Presses de l'Université du Québec.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009a, juin). *Étudier le stress des directions d'école du Québec : confrontation de méthodes* [communication orale]. 2^e Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives, Lille, France.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009b). *Le stress des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Association montréalaise des directions d'établissement scolaire.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2010). Pour un renouveau des études du stress professionnel en éducation. Proposition d'une méthode mixte. Dans L. Mottier Lopez, C. Martinet et V. Lussi (dir.), *Actes du Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2010)*. Université de Genève. <https://plone.unige.ch/aref2010/symposiums-longs/coordinateurs-en-k/education-et-sante-2eme-partie-methodes-et-epistemologies/Pour%20un%20renouveau%20des%20etudes.pdf/view>
- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615. <https://doi.org/10.7202/1014759ar>
- Prot, B. (2007). Évolutions structurelles du métier : facteurs externes ou organisationnels du vieillissement. Remettre le métier au travail : le style d'activité à l'épreuve. Dans C. Montandon et J. Trincaz (dir.), *Vieillir dans le métier* (p. 17-32). L'Harmattan.
- Savoie-Zajc, L. (2018). La recherche qualitative/interprétative. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation. Étapes et approches* (4^e éd., p. 191-218). Presses de l'Université de Montréal.
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE. Version abrégée* [rapport de recherche]. Recherche-formation en gestion scolaire. <http://www.fcdef.ca/wp-content/uploads/2015/11/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>
- Teiger, C. et Bernier, C. (1990). Intérêt de l'analyse ergonomique du travail pour la mise en évidence des compétences méconnues : le cas des tâches de saisie dans le tertiaire informatisé. Dans C. Brabant et K. Messing (dir.), « *Sexe faible* » ou *travail ardu* (p. 61-70). ACFAS. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2828154>