

REVUE **ERNAE**

Enseignement et recherche en
administration de l'éducation

Vol. 2, n° 2, 2020

**Lorraine Normand-Charbonneau,
dévouée pour les élèves et les
directions d'établissement
d'enseignement du Québec**

France GRAVELLE



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

Lorraine Normand-Charbonneau, dévouée pour les élèves et les directions d'établissement d'enseignement du Québec

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

Voici les faits saillants de l'entrevue que France Gravelle a réalisée en février 2019 avec Lorraine Normand-Charbonneau. Il est possible de visionner la version intégrale de cet entretien en visitant le <https://youtu.be/lw48QBpUr3Y>

Bonjour Madame Normand-Charbonneau, merci d'avoir accepté de participer à cette entrevue pour la revue Enseignement et recherche en administration de l'éducation. C'est très apprécié, compte tenu du grand rôle que vous avez joué au niveau de l'éducation. Nous tenions vraiment à ce que les gens puissent vous connaître davantage, ainsi que votre parcours professionnel.

Quel est votre cheminement professionnel en tant qu'ex-présidente de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE)?

J'ai pris ma retraite le 4 septembre 2018, après 42 ans à œuvrer dans le domaine de l'éducation. J'ai été enseignante, par la suite directrice d'école. Pourquoi je suis devenue direction d'école? Enseignante, j'avais beaucoup d'impact sur la réussite de *mes* élèves, mais je me disais que, comme direction, je pourrais avoir de l'impact sur la réussite *des* élèves, donc avoir une vision macro de mon établissement ou du système. C'est pour cela que j'ai accepté un poste de direction adjointe au niveau secondaire et, par la suite, un poste de direction au niveau primaire. Ensuite, j'ai été directrice au secondaire, dans une école de 2100 élèves, comptant quatre centres spécialisés dont toxicomanie et santé mentale. J'ai également commencé à m'impliquer au niveau associatif parce que je voulais m'impliquer de façon plus macro. Je me suis impliquée au



Lorraine Normand-Charbonneau

Ex-présidente de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement

niveau du conseil d'administration de l'Association des directions d'école de l'Ouest du Québec et j'en suis devenue présidente. Par la suite, voilà plus de six ans, j'ai été élue comme présidente de la FQDE. Cela a été tout un honneur, car ce sont les pairs qui votent, donc c'est une reconnaissance nationale. J'ai aussi travaillé pendant deux ans comme accompagnatrice auprès des gestionnaires du ministère de l'Éducation. C'était madame Courchesne, à l'époque, qui était ministre et elle avait déployé dans les régions des cadres qui accompagnaient les gestionnaires des commissions scolaires et des établissements en vue de l'implantation de la politique en adaptation scolaire et du plan d'intervention [de l'élève, lié à] de l'organisation des services. Toute ma carrière a tourné autour des jeunes qui avaient des besoins spécifiques. Cela a toujours été mon leitmotiv d'aider ces jeunes à réussir.

Quels ont été les principaux dossiers politiques auxquels vous avez contribué à titre de présidente de la FQDE?

Plusieurs dossiers. La Fédération, entre autres, est responsable du développement professionnel. Je crois beaucoup aux compétences des directions d'établissement. Plus les gens développent leurs compétences, mieux ils vont être aptes à diriger leur établissement. Un dossier qui m'a vraiment tenu à cœur a été de démontrer aux différents ministres de l'Éducation, au fil des années, que la direction d'établissement avait beaucoup d'impact sur la réussite des élèves. Quand la gestion axée sur les résultats est arrivée, nous étions dans un système « top-down ». Les paliers du haut disaient aux établissements quoi faire. Si tu veux motiver ton équipe-école, si tu veux qu'elle soit partie prenante de la réussite des élèves, il faut que tu la laisses prendre des décisions. J'ai travaillé beaucoup à démontrer ce qu'il fallait dans les établissements et dans le réseau : une gouvernance de proximité à géométrie variable, parce que les établissements sont différents. C'est cela qu'on a vu avec le projet de loi n° 105, en novembre 2016, où le principe de subsidiarité a été ajouté à la Loi sur l'instruction publique. Le principe de subsidiarité dit, entre autres, que si tu es capable de laisser prendre la décision « près de l'élève », tu fais cela. Ce dont je suis fière quant à ce projet de loi, c'est le fait que j'ai influencé la définition du principe de subsidiarité par l'ajout d'un mot, soit celui qui, à mes yeux, est le plus important : l'élève. Quand on dit qu'une direction s'est battue, a argumenté pour faire ajouter dans un article de loi le mot *élève*, cela démontre comment le système était vraiment « top-down ». On œuvrait dans un système hiérarchisé. Même si l'on disait que l'élève était au cœur de la réussite, les décisions ne se prenaient pas localement. Le fait d'ajouter le mot *élève* a permis d'insister sur l'importance de décider avec toute la communauté éducative.

Dans le cadre de vos fonctions, à titre de présidente de la FQDE, avez-vous développé des collaborations internationales? Si oui, avec quels pays et dans le cadre de quel projet?

J'ai toujours cru au développement international de notre fonction. Cela permet d'échanger, de voir les bons coups, de voir comment on peut modifier certaines choses pour améliorer la réussite des élèves. Pendant quatre ans, et même encore cette année, j'ai développé, en partenariat avec l'École supérieure de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, en France, une collaboration permettant d'échanger des expertises lors de la formation des chefs d'établissement français. Plus précisément, des membres de la FQDE se rendent annuellement à Poitiers pour contribuer à la formation des chefs d'établissement nouvellement entrés en fonction. Quand

je parle de chefs d'établissement, cela comprend également la catégorie des directions adjointes. Au Togo, j'ai mis en place un projet à Lomé pour accompagner des directions d'établissement. Un autre à Haïti, au niveau de la formation professionnelle. Il y a de grands besoins dans certains pays au niveau de l'accompagnement des chefs d'établissement. Je crois sincèrement que de rencontrer ces gens-là, d'échanger, même s'ils n'ont pas toutes les ressources nécessaires, fait une différence dans leur vie. Ils voient qu'il ne faut pas lâcher, qu'on peut faire une différence dans notre établissement. Ces projets, je les ai faits en partenariat avec une chercheuse, madame Lucie Lalancette, parce que je l'ai accompagnée tout au long du processus. La Fédération travaille aussi au niveau du développement professionnel et de la gouvernance scolaire. Au Québec, il n'y avait pas grand-chose quant à la gouvernance scolaire. Notre étude avec la chercheuse a permis d'influencer le gouvernement. Je crois beaucoup à la recherche, aux partenariats que nous pouvons établir avec les universités. On peut faire avancer le système d'éducation! J'ai aussi voulu démontrer, dans les pays comme l'Afrique et la France, de quelles façons les pratiques probantes, efficaces et efficaces québécoises peuvent influencer les résultats scolaires des élèves.

Selon votre perspective, quels sont les principaux changements souhaitables pour alléger la fonction de direction d'établissement au Québec?

Dans un premier temps, je vous dirais que les compressions de près d'un milliard de dollars que le système d'éducation a vécu au Québec ont eu un impact sur la fonction [de direction] : diminution dans les services aux élèves, dans les ressources humaines et financières. Les directions d'établissement ont vécu des coupures budgétaires, telles que le fait de se retrouver à gérer plusieurs établissements d'enseignement, avec un nombre d'élèves assez élevé, sans aide, sans direction adjointe.

La première chose que je souhaiterais, ce serait que le ministère revoie l'organisation des directions d'école et des établissements d'enseignement sous leur responsabilité; qu'on encadre le nombre d'élèves et le nombre de bâtiments. Il y a des directions d'école qui ont cinq ou six écoles à gérer. C'est impossible. Une direction ne peut pas assurer une gestion pédagogique et administrative efficace avec une lourdeur pareille. Je demanderais une révision des conditions de travail, au point de vue du nombre de bâtiments et/ou d'établissements que ces gens ont à gérer.

La deuxième chose serait de mettre en place une gouvernance de proximité. On est déjà dans cette approche-là — je vous disais tantôt avec le projet de loi n° 105 — on est là-dedans. Si tu veux motiver ton équipe-école, il importe de partager le pouvoir. Présentement, le gouvernement caquiste est vraiment pour une gouvernance de proximité, ce qui va demander aux directions, par exemple, un haut niveau de savoir et de compétences. Des gens capables [de faire] de l'autoréflexion, de réguler, d'être à l'écoute, de travailler avec les autres. Prendre des décisions près de l'élève, c'est également de la décentralisation. Mais cela ne veut pas dire que les directions vont prendre toutes les décisions. Il faut qu'elles travaillent avec leur équipe-école, tous les corps d'emploi, les parents, ainsi qu'avec la communauté. Enfin, tout le monde travaille ensemble pour la réussite des élèves. On attribue trop souvent la responsabilité de l'élève à l'école. L'école, ce n'est pas juste le lieu physique, c'est également la communauté. C'est le défi auquel les directions d'école devront faire face. Les directions futures et présentes doivent avoir du courage, tout en osant s'exprimer et agir, et ce, dans le meilleur intérêt de leur établissement et de tous les élèves.

Auriez-vous des recommandations à transmettre aux aspirants à la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec?

Les personnes qui veulent entrer à ce poste doivent être là pour les bonnes raisons. Il faut être là pour améliorer la réussite des élèves et non pas pour avoir un titre de direction et un pouvoir décisionnel. Il faut comprendre que, lorsque tu obtiens un poste de direction ou de direction adjointe, il importe d'assurer un leadership, une autorité informelle, un pouvoir informel avec l'équipe-école. Ce que je dirais aux directions, c'est de ne pas avoir peur d'exercer son leadership, de permettre aux gens autour de soi de participer à la prise de décisions. Il faut que les directions qui entrent en poste aient l'ouverture de travailler avec toute la communauté, avec les parents, car ce sont les personnes qui connaissent le mieux leur enfant; il ne faut pas avoir peur de les impliquer. C'est ce que je souhaite aux nouvelles directions : être là pour faire la différence! Faire la différence, c'est un peu s'oublier comme personne et mettre ses compétences, personnelles ou professionnelles, au service de toute la communauté éducative, pour que les élèves réussissent mieux.

J'aimerais souligner présentement que, dans le réseau d'éducation au Québec, il y a vraiment une volonté de faire ensemble. Une volonté à ce que le réseau soit transparent, collaborateur, que les gens travaillent en concertation. Cela ne veut pas dire *en consensus* toujours, mais il y a vraiment cette volonté, cette ouverture pour permettre aux élèves du Québec de mieux réussir. Ces jeunes-là représentent la société de demain, le Québec de demain. Je suis fière parce que c'est quelque chose qui me tient à cœur : travailler en collégialité avec un réseau et arrêter d'avoir des strates décisionnelles. Je suis fière que les décideurs du Québec aient décidé d'un savoir-faire ensemble pour le bien-être des élèves québécois!

Madame Normand-Charbonneau, vous connaissant, probablement que la carrière n'est pas terminée. Il y a certainement d'autres projets en vue?

Effectivement! Un des projets qui me tient à cœur, c'est mon rôle de grand-maman! C'est entre autres pour cela que j'ai pris ma retraite, je veux me consacrer à mon rôle de grand-maman auprès de mon petit-fils. Mais c'est impossible pour moi de ne pas continuer à vouloir que le réseau s'améliore. J'ai des projets qui touchent aussi l'éducation, mais à un niveau où je suis capable de concilier ma famille et l'éducation. Effectivement, avec mes 42 années en éducation, c'est impossible pour moi d'arrêter complètement! Je vais le faire selon le temps que je peux y consacrer et ne pas délaisser ma famille. Quand tu œuvres au niveau de la présidence de la Fédération des directions d'établissements du Québec, tu délaisses ta famille... C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai décidé de prendre ma retraite. Vous avez raison, je suis encore là et on n'a pas terminé de me voir et de m'entendre!

Madame Normand-Charbonneau, 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 et merci pour ce que vous avez fait pour les directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec!

Remerciement spécial à madame Camille Raunet, assistante de recherche, chargée de transcrire l'entrevue.