



AEFE : où va-t-on ?

La réforme de l'AEFE ressemble en ce début de mois de janvier 2019 au roman de Dino Buzzati « Le désert des tartares ». L'arrivée fracassante d'une nouvelle équipe gouvernementale en juin 2017 avait valu aux syndicalistes que nous sommes quelques sueurs froides : « on allait voir ce qu'on allait voir » ; l'Agence semblait promise à une réforme en profondeur, désignée entre les lignes comme un modèle dépassé de gouvernance, comme un outil de coopération trop coûteux.

Plusieurs missionnaires furent désignés, l'ex-ambassadeur de France au Burundi, Gerrit Van Rossum, pour identifier de nouvelles sources de financement, et la députée des français de l'étranger et ex-chef d'établissement, Samantha Cazebonne. Nous étions à l'automne 2017 et la réforme à venir ne semblait être qu'une question de mois... Un an après, les syndicalistes bien campés sur les murailles de la citadelle AEFE attendent toujours la réforme qui n'apparaît que dans l'horizon lointain du désert des tartares.



Boris FAURE, AI-UNSA



Pierre CHÂTEAU, UNSA-Éducation

LA MONTAGNE RISQUE-T-ELLE D'ACCOUCHER D'UNE SOURIS ? SANS DOUTE...

Le gouvernement est pris dans un paradoxe : Le Président et le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères

n'ont eu de cesse de valoriser les établissements français à l'étranger, leurs remarquables performances éducatives, au point de réclamer encore plus de ce réseau : un doublement des effectifs sans échéance claire pour l'heure, mais qui semble promettre

un renforcement de la pression diplomatique mise sur les établissements.

QUI OSERAIT, DANS CE CONTEXTE, APPARAÎTRE COMME LE DÉMOLISSEUR DU MODÈLE « AGENCE » ?

Peu d'alternatives possibles aujourd'hui quand, par exemple, la Fondation Alliance Française connaît de grandes difficultés et quand la Mission laïque ne paraît pas apte à reprendre sérieusement des établissements dans les pays où la question de la rentabilité immédiate se pose.

ALORS BILAN ?

Il semblerait que la fin de l'année 2018 ait valu l'examen de divers scénarios de réforme par l'Élysée, sans qu'aucune piste nouvelle ou innovante n'apparaisse réellement aujourd'hui dans les quelques échos officieux que nous avons entendus.

Faire du vieux avec l'ancien ? Sans doute pas non plus. À n'en pas douter,

il y a à faire mieux en matière d'organisation de la formation continue, de mutualisation, et sans doute des gains réels mais marginaux en termes d'organisation du réseau.

La réforme déjà opérée est celle des conditions d'emploi des personnels résidents. Une réforme importante menée en totale catimini, annoncée en septembre dernier, et sans que les personnels n'aient été de près ou de loin consultés. Certes, elle ne concerne que les personnels qui entreront dans le réseau, et on ne touchera pas aux contrats déjà en cours. Mais elle aurait mérité tout de même plus de pédagogie et de concertation, c'est le moins que l'on puisse dire.

Nous estimons, à l'UNSA-Éducation, le réseau de grande qualité. Et pour éviter un essoufflement notamment de l'ensemble des personnels qui lui donnent une énergie considérable, nous continuons à prôner le dialogue et une plus grande lisibilité sur son avenir à deux-trois ans, et ceux-là à chaque conseil d'administration (CA). C'est pourquoi nous allons demander à être reçu par Laurent Billy, le directeur de la mondia-

lisation qui préside le CA, afin de clarifier les contours de l'Agence dans les années à venir.

En attendant la réforme de l'AEFE, gagnons qu'aucune révolution n'attend ce réseau. Et espérons que les personnels et leurs contrats ne seront pas in fine la seule variable d'ajustement des « nouveaux tartares » des temps modernes. □

Résultats des élections

L'UNSA-Éducation et ses syndicats ont obtenu un 2^e siège au comité technique de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), grâce à un score qui augmente en nombre de voix (de 1 192 à 1 286), soit + 94 voix, en pourcentage (+ 0,33 %) et à l'effet conjugué du passage de 5 à 8 sièges.

Concernant les cinq commissions consultatives paritaires centrales, chez les chefs d'établissement (la CCPC-D), le score est clair : 5 sièges SNPDEN-UNSA sur 5 !

Encore bravo à toutes et à tous pour votre mobilisation.



Mobilité à l'étranger, statut « résident »

Suite à la circulaire mobilité parue en septembre 2018, les nouveaux collègues du réseau AEFE sur des postes de « résidents » à partir de 2019 auront deux périodes de trois ans avec possibilité pour une 3^e période.

Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier



France GRAVELLE,
B.A., DESS, M.Éd., Ph.D.
Professeure en gestion de l'éducation
et nouvelle gouvernance
Département d'éducation et pédagogie
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal
Gravelle.france@uqam.ca

Après avoir dirigé des établissements scolaires, France Gravelle a mené des études sur l'épuisement professionnel parmi les personnels de direction au Canada. Titulaire d'un doctorat en sciences sociales, spécialité éducation, de l'Université de Paris-Est, Professeure au Département d'éducation et de pédagogie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), elle est spécialiste en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance.

Les résultats de ses travaux sur les personnels de direction sont ici présentés, étroitement liés à sa trajectoire professionnelle et personnelle. Une expérience outre atlantique riche d'enseignements...

PASSION POUR L'ÉDUCATION...

« Jouer à « l'école » ne m'a pas permis de découvrir ce que signifiait vivre un épisode d'épuisement professionnel... Par contre, mon expérience en tant que directrice d'établissement d'enseignement québécois m'a fait découvrir en quoi il consistait... »

Plus précisément, depuis les dernières années, la fonction de direction d'établissement au Québec a été identifiée comme étant devenue lourde et complexe (travail réel), situation pouvant mener à des épisodes de stress et d'épuisement professionnel ⁽¹⁾. À vrai dire, depuis l'implantation de la gestion

axée sur les résultats (GAR) au Québec, d'importantes modifications ont été apportées à la Loi sur l'instruction publique (LIP) ayant eu un impact direct sur la tâche réelle des directions d'établissement d'enseignement (Boucher, 2016). En réalité, selon la LIP, les personnels de direction sont responsables des établissements d'enseignement qu'ils dirigent, sans pour autant en détenir tous les pouvoirs décisionnels (travail prescrit). À vrai dire, elles sont maintenant obligées d'atteindre des objectifs mesurables, prescrits par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES) et d'en rendre compte à la population (Gouvernement du Québec, 2017). La loi n° 88 ainsi que le Projet de loi n° 105 ont donc fait place à plusieurs

changements en matière de gouvernance scolaire, ce qui a eu comme impact de complexifier le travail réel des directions d'établissement d'enseignement, faisant parfois place à des écarts entre le travail à réaliser et le travail ayant été réalisé. En fait, l'accroissement de la complexité des formes d'imputabilité a rendu la tâche des directions d'établissement d'enseignement plus difficile, d'autant plus qu'elles doivent maintenant rendre des comptes à la commission scolaire, aux parents ainsi qu'à la communauté (St-Germain, 2013). De plus, comme l'ont mentionné Bessette et Boutin (2010) ainsi que St-Pierre (2001), la gouvernance peut influencer le bien-être d'une population, de là l'importance de prendre en compte la lourdeur de l'appareil de l'état quant à l'augmentation du nombre de décideurs qui sont devenus, au sens de la loi, des partenaires décisionnels (parents et membres de la communauté élus). Cet article a pour objectif de présenter brièvement le parcours d'une professeure-chercheuse québécoise qui s'intéresse à l'épuisement professionnel. Les résultats des deux premières phases de l'un de ses projets de recherche seront présentés, soit ceux issus du Québec, de 2006 à 2009, ainsi que ceux émanant de la deuxième phase qui s'est déroulée en milieu scolaire franco-ontarien (Ontario), en 2016. De plus, il est à noter qu'elle compte mener la troisième phase en France, de 2019 à 2021.

ENTRE PASSION ET USURE DU MÉTIER...

À l'époque, lors de mon entrée en fonction, à titre de directrice d'un centre de formation professionnelle, j'ai reçu des

mandats spécifiques tels que l'arrimage, suite à la fusion de deux centres de formation professionnelle, tant au point de vue des pratiques administratives que pédagogiques. Il m'a fallu harmoniser et restructurer l'ensemble des politiques, règlements, pratiques et cultures au sein des deux anciens établissements d'enseignement pour mettre en place une nouvelle organisation qui a permis l'augmentation du nombre d'élèves ainsi qu'une offre de services visant l'excellence académique. De plus, en arrivant en poste, j'ai rapidement constaté que l'équipe comptait trop de personnels compte tenu du nombre d'élèves inscrits. J'ai été dans l'obligation de mettre en œuvre une stratégie pour augmenter le nombre d'élèves, et éviter des mises à pied massives ainsi qu'un déficit budgétaire. De plus, au cours de ma première année en fonction, m'a été confié un nouveau mandat qui consistait à transformer un projet pour décrocheurs en un établissement d'enseignement secondaire spécialisé et conforme à tous les articles de la Loi sur l'instruction publique (LIP). Également, le conseil des commissaires m'a mandatée, à titre de représentante de la commission scolaire, afin que je participe à la mise en place du Service régional de la formation professionnelle, issu de la volonté des quatre commissions scolaires francophones de la région de l'Outaouais, de regrouper sous une même direction les activités de la formation professionnelle. Les objectifs poursuivis par ce regroupement étaient entre autres de promouvoir et de valoriser la formation professionnelle, d'identifier avec l'ensemble des partenaires, les actions à poser pour relancer ce secteur de formation, de définir en collaboration avec tous les partenaires, les créneaux prometteurs, de discuter avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (appellation de l'époque), afin d'élaborer une offre de formation adaptée aux priorités du développement économique de la région de l'Outaouais et aux besoins de main-d'œuvre, tout en tenant compte des particularités rurales et urbaines.

Principales problématiques rencontrées

Les principales problématiques rencontrées, en cours de mandat, furent les suivantes : 1) beaucoup de résistance au changement de la part des acteurs politiques, 2) quelques employés ont préféré quitter leur fonction plutôt que de

s'engager dans la nouvelle organisation. 3) compte tenu du nombre d'établissements d'enseignement à gérer, de la distance à parcourir entre ces derniers, de l'absence d'une direction adjointe pour me seconder ainsi que de l'ampleur des mandats à réaliser, me voici à un point culminant, soit celui de vivre un épisode d'épuisement professionnel... Ainsi, après deux années et quelques mois à travailler d'arrache-pied à la réalisation des mandats qui m'avaient été confiés, après une longue période d'insomnie, j'ai ressenti le premier signe... Un malaise que je n'avais jamais ressenti auparavant... Palpitations, sueurs et douleur dans la poitrine... Bref, après ces premiers symptômes, mon médecin m'a conseillé de me reposer, car mon corps démontrait de sérieux signes d'épuisement.

Alors que j'avais toujours été organisée, positive, passionnée, me voilà devenue inerte et méconnaissable! Plus de cinq mois, seule avec moi-même, essayant de comprendre comment cela avait pu m'arriver! Plus de sourire, plus de joie de vivre, plus de gaieté, plus de passion, ni de concentration! Semaine après semaine, j'ai essayé de comprendre et d'identifier les principaux facteurs qui m'avaient conduite à vivre cet épisode d'épuisement professionnel. Après plusieurs recherches, j'ai découvert que cette thématique n'avait pas encore été étudiée au sein de la population des directions d'établissement d'enseignement des commissions scolaires francophones du Québec. Sans le savoir, je venais de découvrir (ou plutôt de vivre) le sujet de ma thèse de doctorat qui allait me conduire vers une nouvelle carrière de professeure-chercheuse d'université.

RÉSULTATS...

Il semble que les problématiques reliées au stress en milieu de travail ont augmenté de façon considérable et constituent un des enjeux majeurs auxquels doivent actuellement faire face les établissements d'enseignement (Gravelle 2009, 2017). Les conséquences qui en découlent sont lourdes et touchent, non seulement les individus, mais aussi les organisations et la société en général. Selon les données recueillies, les principaux symptômes physiques ressentis avant et/ou pendant l'épuisement professionnel s'énumèrent comme suit : insomnie, problèmes gastro-intestinaux, problème de dos et perte ou prise de poids. En ce qui concerne les symptômes psychologiques, voici les principaux qui sont ressortis en tête de liste : fatigue, anxiété, perte de confiance en soi et frustration/irritabilité. Pour ceux en lien avec les symptômes comportementaux, les troubles alimentaires, l'agressivité, la décision de quitter ses fonctions et la diminution de la productivité ont été répertoriés. Ces principaux symptômes ont été mentionnés, tant par les directions d'établissement du Québec que celles œuvrant en milieu scolaire franco-ontarien (Gravelle, 2017).

Pour ce qui est des situations professionnelles pouvant favoriser l'émergence d'un épisode d'épuisement professionnel, les participants ont auto-déclaré que la surcharge quantitative a représenté le plus haut niveau de risque. L'informatisation de la tâche a également été soulignée par des directions d'établissement d'enseignement. Concrètement, le courrier électronique est venu bouleverser le rapport au temps de réponse. Également, que ce soit au Qué-



bec ou en Ontario, l'ensemble des participants ont fait allusion à l'autorité bicéphale qui est apparue avec les changements de la Loi sur l'instruction publique ainsi que de la Loi sur l'éducation de l'Ontario. Elles ont indiqué qu'elles se sentaient de plus en plus prises entre « l'arbre et l'écorce », expression signifiant le fait que la direction d'établissement d'enseignement relève hiérarchiquement de la direction générale d'une commission scolaire au Québec ou d'un surintendant d'un conseil scolaire en Ontario, mais qu'elles se doivent en même temps de mettre en œuvre les décisions prises par les membres du conseil d'établissement (Québec) ou par ceux du conseil d'école (Ontario). En terminant, il importe de mentionner que les participants à la recherche ont également auto-déclaré qu'il semble stressant d'être responsable de la reddition des comptes de son école, au sens de la loi, sans toutefois en détenir tous les pouvoirs, étant donné que ces derniers sont distribués entre plusieurs acteurs des milieux scolaires québécois et ontarien.

CONCLUSION

Bref, les problématiques de santé reliées au stress en milieu de travail et les épisodes d'épuisement professionnel ont augmenté de façon considérable, depuis bientôt deux décennies, et constituent un des enjeux majeurs auxquels doivent actuellement faire face les établissements d'enseignement. Les conséquences qui en découlent sont lourdes et touchent plusieurs directions d'établissement d'enseignement (Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2017). De plus, l'épuisement professionnel chez les personnels de direction a également un impact sur les déroulements de carrière, les périodes de reconversion et les interruptions de parcours. Bref, les aléas d'une carrière seraient mieux anticipés et accompagnés s'il était possible d'identifier les processus qui mènent à l'épuisement professionnel. En outre, la direction d'établissement d'enseignement, en tant que personnel d'encadrement, gagnerait à être mieux sensibilisée à ces problématiques dans la mesure où, pour d'autres catégories de personnel, elle assure le suivi et l'accompagnement professionnel. En renforçant les connaissances et les compétences des personnels de direction dans ce domaine, on crée les conditions de possibilité d'une vraie gestion des ressources humaines (GRH) de proximité, tout en leur procurant un bien-être au sein de leur établissement d'enseignement. Ainsi, compte tenu que l'épuisement professionnel n'a pas été analysé, à grande échelle, chez les personnels de direction œuvrant dans des établissements d'enseignement français, même si les enquêtes par questionnaires de Georges Fotinos (2008, 2017) ont toujours comporté des items sur leur rapport au travail et leur moral, l'équipe de recherche a donc priorisé la France pour mener à bien la troisième phase de recherche. L'objectif principal sera d'analyser de manière qualitative en quoi consiste l'épuisement professionnel des directions d'établissement d'enseignement. Les résultats escomptés permettront le développement de nouvelles connaissances ainsi qu'un transfert d'expériences intercontinentales entre les directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et les personnels de direction français. En terminant, il est important de souligner que malgré la surcharge de travail, il est surprenant de constater que les personnels de direction demeurent des êtres passionnés par l'éducation, tout en ayant à cœur l'excellence académique des élèves fréquentant les établissements d'enseignement qu'ils dirigent! □

BIBLIOGRAPHIE

- **Bessette, L. et Boutin, G.** (2010). Impact de la « nouvelle » gouvernance sur la gestion des établissements d'enseignement. La recherche en éducation, 4, 49-59. Disponible en ligne : www.la-recherche-en-education.org/index.php/lre/article/download/42/35
- **Bessette, L. et Toussaint, P.** (2010). Professionnalisation des directions d'établissement d'enseignement au Québec. Actes du XXe de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation (AFIRSE) – section Portugal (p. 943 à 949). Disponible en ligne : http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33728128/AFIRSEActas2013.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498066755&Signature=%2FEa%2Bb80HwlmUR9NWk%2FIUGDgQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFormacao_profissional_do_docente_da_educ.pdf
- **Boucher, M.** (2016). Une gouvernance de proximité dans les établissements d'enseignement québécois. Éducation Canada. Disponible en ligne : <https://www.edcan.ca/articles/une-gouvernance-de-proximite-dans-les-etablissements-denseignement-quebecois/?lang=fr>
- **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>
- **Fotinos, G.** (2008). Le moral des Personnels de direction, constat, analyse, propositions. Paris : MGEN/MAIF/CASDEN/FAS.
- **Fotinos, G.** (2017). Le moral des personnels de direction des collèges et lycées en 2017. Paris : MGEN/MAIF/CASDEN/FAS.
- **Gouvernement du Québec.** (2017). Gestion axée sur les résultats. Disponible en ligne : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/index.html>
- **Gravelle, F.** (2009). Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec [en ligne]. Thèse de doctorat : sciences sociales et éducation, Paris, Université de Paris-Est. Disponible en ligne : www.theses.fr/2009PEST0058
- **Gravelle, F.** (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique du Québec ? Éducation et francophonie, 40 (1), 76-93. Disponible en ligne : <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2012-v40-n1-ef0137/1010147ar.pdf>
- **Gravelle, F.** (2013). Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer ! Actes du Congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF). Montpellier, France. Disponible en ligne : www.eref2013.univ-montp2.fr/cod6/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d-etablissements-scolaires-du-quebec-%20recherche-action-%20sur-%20les-%20situations-%20de-%20travail-%20a-%20risque-%20pour-%20la-%20sant%C3%A9-%20des-%20personnels-%20de-%20direction-%20des-%20%C3%A9tablissements-scolaires-du-quebec
- **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. Disponible en ligne : www.la-recherche-en-education.org/index.php/afirse/issue/view/18
- **Gravelle, F. F.** (2017). 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). Revue Administration et éducation. Disponible en ligne à l'adresse : www.afae.fr/wp-content/uploads/2017/06/gravelle-en-ligne_mars-2017.pdf
- **Maranda, M.-F., Viviers, S. et Deslauriers, J.-S.** (2013). L'école en souffrance : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire. Nouvelle revue de psychosociologie, 1 (13), p. 225-240. Disponible en ligne : [https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/401/1/Maranda%20et%20al%20\(2013\)%20L%27%C3%A9cole%20en%20souffrance.%20Recherche-action%20sur%20les%20situations%20de%20travail%20a%20risque%20pour%20la%20sant%C3%A9%20mentale%20en%20milieu%20scolaire.pdf](https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/401/1/Maranda%20et%20al%20(2013)%20L%27%C3%A9cole%20en%20souffrance.%20Recherche-action%20sur%20les%20situations%20de%20travail%20a%20risque%20pour%20la%20sant%C3%A9%20mentale%20en%20milieu%20scolaire.pdf)
- **Pelletier, G.** (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. Éducation Canada. Disponible en ligne : <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- **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 produit pour la Commission scolaire de Montréal (CSDM) et la Fédération québécoise des directions d'école (FQDE). Disponible en ligne : <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Stress-Emmanuel-Poirel.pdf>
- **Poirel, E.** (2013). Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation : les compétences émotionnelles. Actes du Colloque de l'ADERAE : État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et prospectives - 80e congrès de l'ACFAS, 13 p.
- **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). Paris : 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 : Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle. Québec : Presses de l'Université Laval.
- **Poirel, E. et Yvon, F.** (2008). Le stress des directions d'établissement au Québec. Dans N. Petterson, J.-S. Boudrias et A. Savoie (dir.), Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ? Actes du 15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française. CD-ROM. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- **Poirel, E. et Yvon, F.** (2009a). Étudier le stress des directions d'école au Québec : confrontation de méthodes. Actes du 2e Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives. Lille, France : CIREL.
- **Poirel, E. et Yvon, F.** (2009b). Le stress des directions d'école au Québec. Rapport de recherche produit pour l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES). Montréal : Université de Montréal. 22 p.
- **Poirel, E. et Yvon, F.** (2010). Pour un renouveau des études du stress professionnel en éducation. Proposition d'une méthode mixte. Actes du Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF). Genève, Suisse : Université de Genève.
- **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.
- **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. Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement (FQDE), Anjou, Québec. Disponible en ligne : <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>
- **St-Pierre, M.** (2001). Le partenariat décisionnel en éducation au Québec : l'institutionnalisation de rapports de force. Éducation et francophonie, 29 (2). Disponible en ligne : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs61545>