Éducation comparée / nouvelle série, n°23, pp 117 - 140

Concurrences, stratégies et résultats : le cas d'une commission scolaire montréalaise

Pierre Lapointe
et David D'Arrisso
Université de Montréal
Québec

RÉSUMÉ

Au Québec, la concurrence entre les réseaux d'enseignement public et privé est très importante en milieu urbain. Pour contrer ce phénomène et assurer la vitalité du réseau public, les gestionnaires mettent en œuvre différentes stratégies d'action. À partir d'une étude de cas, ce texte examine comment les gestionnaires d'une commission scolaire et des directions d'établissement perçoivent la concurrence scolaire et y réagissent.

MOTS CLÉS

concurrence scolaire, directions d'établissement, école privée, école publique, gestion axée sur les résultats.

ABSTRACT

In Quebec, competition between the public and private education sector is very significant in urban areas. To counter this phenomenon and ensure the vitality of the public network, school managers implement different action strategies. Building on a case study, this paper examines how school board authorities and school administrators perceive and respond to this competition.

KEYWORDS

school competition, school principals, private school, public school, results-based management.

Introduction

À l'instar d'autres systèmes éducatifs en Amérique du Nord et en Europe, la fréquentation des établissements d'enseignement privé au Québec est particulièrement élevée, notamment au secondaire (Conseil supérieur de l'éducation, 2016). Ainsi, de nombreux élèves quittent chaque année l'école publique à la fin de leurs études primaires et poursuivent leurs études secondaires à l'école privée. Particulièrement vive en milieu urbain, cette concurrence oblige les gestionnaires du réseau public à déployer diverses stratégies pour adapter et promouvoir leurs services éducatifs en vue d'enrayer cet « exode ». À partir d'une étude de cas portant sur une commission scolaire de la région de Montréal, cette contribution examine l'évolution du phénomène de concurrence avec le privé sur son territoire et la nature des stratégies déployées par ses gestionnaires et directions d'établissement pour la contrer.

1. La concurrence entre les établissements d'enseignement au Québec

La concurrence entre les réseaux d'enseignement public et privé dans les pays de l'OCDE s'est intensifiée au cours des années 1980 et 1990, et cela, en accord avec les politiques de choix scolaire déployées par les autorités publiques (Desjardins, Lessard et Blais, 2011 ; Mons, 2011 ; Oplatka et Hemsley-Brown, 2004). En effet, en 2009, 15 % des élèves fréquentaient alors une école privée dans les 26 pays ou économies partenaires (OCDE, 2011). Au Canada et aux États-Unis, c'est environ 6 % des élèves du secondaire qui fréquentaient le privé à ce moment. Toutefois, Frenette et Chan (2015) observent des différences importantes entre les provinces canadiennes : au Québec, 20 % des élèves fréquentent une école secondaire privée, alors que ce taux est de 9 % en Colombie-Britannique et de moins de 4 % en Ontario (province la plus populeuse du pays).

Dans le cas du Québec, au cours de la dernière décennie, la proportion d'élèves inscrits dans le réseau privé a été en constante progression. En 2013-2014, 21 % des élèves inscrits au secondaire fréquentaient une école privée (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2016a) comparativement à 17 % en 2002-2003 (Ministère de l'Éducation, 2003). Cette concurrence du privé est cependant plus vive en milieu

urbain, où le taux de fréquentation de l'école privée au secondaire peut atteindre près de 40 % (Larose, 2016).

Au Québec, la situation de concurrence entre les écoles publiques et les écoles privées perdure depuis l'instauration du réseau d'enseignement public de masse sous la gouverne du ministère de l'Éducation créé en 1964. À ce moment, l'État accepte de maintenir un réseau d'écoles privées et il promulgue la Loi sur l'enseignement privé en 1968 reconnaissant l'utilité publique de ces établissements et leur droit à bénéficier de subventions gouvernementales. Depuis lors, la place à accorder à l'école privée dans le réseau de l'éducation au Québec demeure un sujet de débat récurrent dans l'arène politique.

Selon Proulx (2018), la concurrence du réseau privé a eu des impacts importants sur l'organisation des services éducatifs dans le réseau public. Notamment, pour accroître l'attractivité de leurs établissements et préserver leur effectif d'élèves, les gestionnaires du réseau public ont développé des projets pédagogiques particuliers en vue d'y maintenir les « meilleurs » élèves (Lapointe, Archambault et Chouinard, 2008 ; Marcotte-Fournier, Bourdon, Lessard et Dionne, 2016). Plusieurs de ces programmes, comme celui d'éducation internationale, s'apparentent à ceux offerts par les écoles privées et ils imposent une procédure de sélection des élèves à l'admission. Bien que la diversification des services éducatifs dans le réseau public puisse contribuer, entre autres, à l'amélioration de la formation des jeunes ; elle présente aussi des risques quant à la préservation de l'équité dans l'offre de services lorsque par exemple, elle entraîne l'exclusion de certains jeunes en raison de l'imposition de mesures de sélection (Conseil supérieur de l'éducation, 2007 ; 2016).

La concurrence scolaire s'opère selon deux modes : la sélection et l'orientation des élèves par les établissements et le choix de l'école par les élèves ou leurs parents (Field, Kuczera et Pont, 2007). Au Québec, la Loi sur l'instruction publique prévoit que « l'élève ou, s'il est mineur, ses parents ont le droit de choisir, chaque année, parmi les écoles de la commission scolaire dont il relève et qui dispensent les services auxquels il a droit, celle qui répond le mieux à leur préférence » (Gouvernement du Québec, 2018a). Par ailleurs, selon la Charte québécoise des droits et libertés de la personne : « Les parents ou les personnes qui en tiennent lieu ont le droit de choisir pour leurs enfants les établissements d'enseignement privés pourvu que ces

établissements se conforment aux normes prescrites ou approuvées en vertu de la loi. » (Gouvernement du Québec, 2018b) Si l'élève fréquente une école privée, l'État accorde à l'établissement une subvention couvrant environ 60 % du coût des services éducatifs dispensés (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2016b). Comparativement aux autres législations des pays développés et des autres provinces canadiennes, le réseau privé du Québec est très généreusement financé ce qui contribue à son attractivité (Bosetti, Van Pelt et Allison, 2017 ; Mons, 2011).

Dans un contexte canadien de gouvernance axée sur l'obligation de résultat et l'imputabilité, une pression plus grande s'exerce dorénavant sur les réseaux d'établissements d'enseignement public dont la qualité de la performance est mise en cause (Bélanger, 2015 ; Desjardins et Lessard, 2011 ; Lessard, 2006). Bien qu'il n'y ait pas de consensus quant à l'idée que le libre choix de l'école par les parents et la concurrence scolaire contribuent à rehausser la qualité des systèmes éducatifs et des apprentissages des élèves (Adamson, Bjorn et Darling-Hammond, 2016 ; Allensworth, Moore, Sartain et de la Torre, 2017 ; Belfield et Levin, 2009 ; Heynemann, 2009 ; Hursh, 2016, Lubienski, 2006), cette idée issue de la théorie du *public choice* tend à prévaloir dans l'orientation des politiques de l'État québécois en matière d'éducation (Commission de révision permanente des programmes du Québec, 2015 ; Desjardins, Lessard et Blais, 2011).

2. Les stratégies des établissements publics en vue de contrer la concurrence

Depuis le début des années 2000, plusieurs auteurs se sont penchés sur les politiques de choix scolaire et le phénomène de concurrence entre établissements qu'elles entraînent. Quelques-unes de ces études ont mis en lumière les stratégies des établissements des réseaux publics et de leurs gestionnaires devant cette concurrence. À cet effet, notre attention s'est d'abord portée sur les travaux réalisés notamment en Europe et aux États-Unis dans des systèmes éducatifs où opèrent différentes formes de concurrence scolaire. Ensuite, notre recension a examiné quelques travaux similaires réalisés au Québec.

À partir d'une recension d'études empiriques principalement britanniques, Oplatka et Hemsley-Brown (2004) rapportent que dans ce

contexte de concurrence l'enjeu principal pour les directions d'établissement secondaire en milieu urbain est de maintenir l'attractivité de l'établissement pour en assurer la survie. Ces acteurs sont donc activement engagés dans différentes stratégies de marketing de leurs services éducatifs pour conserver ou accroître leur effectif d'élèves. À cette fin, ces directions tendent à orienter leurs efforts vers le recrutement des « meilleurs » élèves en vue de renforcer l'attractivité de leur établissement.

Lubienski, Gulosino et Weitzel (2009) constatent des pratiques similaires dans le système éducatif américain. Selon eux, une hiérarchie des établissements, en fonction de leur réputation et des caractéristiques de leurs élèves, détermine leur niveau d'attractivité et influence le choix des parents. De même, la localisation géographique des établissements et les caractéristiques sociodémographiques de leur population environnante limitent plus ou moins la capacité des gestionnaires à recruter des élèves.

De leur côté, Dutercq et Mons (2013) analysent l'impact de la mise en œuvre d'une politique d'assouplissement de la carte scolaire en France. Dorénavant, une plus grande liberté de choix d'école est accordée aux parents et le personnel des instances régionales exerce de nouvelles prérogatives en matière de recrutement des élèves dans les collèges dont les pouvoirs sont diminués. Selon ces chercheurs, cette politique de délaissement du modèle du « collège unique » a entraîné de nouvelles formes de concurrence entre les établissements publics en raison des efforts de chacun pour maintenir ou accroître leur effectif d'élèves. Dans ce contexte, certains collèges ont été confrontés à une diminution d'effectif ce qui a incité leurs directions à adopter des stratégies axées sur le développement de projets pédagogiques particuliers et la promotion des services éducatifs en vue d'en rehausser l'attractivité. Cette diversification des programmes pédagogiques, souvent sélectifs, n'est pas sans conséquence, elle engendre une forme de ségrégation sociale dans l'établissement puisque la formation des groupes est établie en fonction des aptitudes scolaires des élèves.

Au Québec, les enjeux de la concurrence scolaire ont été analysés dans plusieurs articles ou rapports gouvernementaux (par ex., Brassard, Lessard, et Lusignan, 2004 ; Conseil supérieur de l'éducation, 2016 ; Desjardins, Lessard et Blais, 2011 ; Lessard et Levasseur, 2007), mais nos connaissances empiriques sur les stratégies adoptées par les

gestionnaires et les établissements du réseau public en vue de contrer la concurrence du réseau privé sont plutôt limitées.

Dans le système éducatif québécois, les commissions scolaires agissent au palier régional et sont tributaires des décisions prises au palier provincial. Ce sont des organisations complexes et ouvertes, qui comprennent à la fois une structure politique, une structure administrative, des services centraux, et qui sont responsables d'établissements scolaires dotés d'une autonomie limitée, qui offrent les services éducatifs attendus par la population de leur territoire[1].

Dans une étude de cas portant sur deux commissions scolaires de la région de Montréal, Lessard et Desjardins (2009) constatent que les gestionnaires des services centraux sont très préoccupés par la concurrence de plus en plus forte exercée par le réseau privé sur leur territoire. En vue de maintenir l'intégrité de leur réseau, ils adoptent des stratégies très similaires à celles rapportées plus haut dans les recherches menées ailleurs. Pour retenir les élèves des classes moyennes et répondre aux demandes de leurs parents, plus attirés par le privé, l'accent est mis sur la diversification de l'offre de services éducatifs, par la création de projets pédagogiques particuliers, et l'amélioration de la qualité de l'encadrement des élèves, reconnues comme des caractéristiques distinctives des écoles privées. De même, les gestionnaires de ces commissions scolaires organisent des activités de promotion de l'image de l'école publique (campagne publicitaire), ils travaillent à l'ouverture d'écoles à vocation particulière (programme de Baccalauréat international), ils fournissent des données aux établissements de leur réseau sur l'ampleur de l'exode des élèves vers le privé et ils comptent sur les directions d'établissement pour diversifier les stratégies de recrutement et adapter leurs services en fonction des réalités locales. En dépit de leurs efforts, les gestionnaires ne s'illusionnent pas sur la capacité de leur organisation à contrer la concurrence, au moins comptent-ils la contenir tant est jugé important l'attrait de l'école privée sur les parents. Enfin, plusieurs d'entre eux expriment leur malaise par rapport à cette situation de concurrence qui les confronte aux enjeux d'équité et d'excellence dans l'offre des

1 Le réseau d'enseignement public québécois compte soixante commissions scolaires francophones, neuf anglophones et trois à statut particulier.

services éducatifs publics et à leur capacité de fournir des services adaptés autant aux élèves en difficulté qu'à ceux qui réussissent bien.

3. Questions de recherche

Dans la foulée de ces travaux, la présente étude visait à mieux saisir comment le phénomène de concurrence était vécu à l'intérieur des commissions scolaires québécoises, en mettant l'accent sur les dynamiques entre ces instances intermédiaires et les établissements scolaires sous leur responsabilité.

Ainsi, l'étude de cas avait pour but de répondre aux questions spécifiques suivantes :

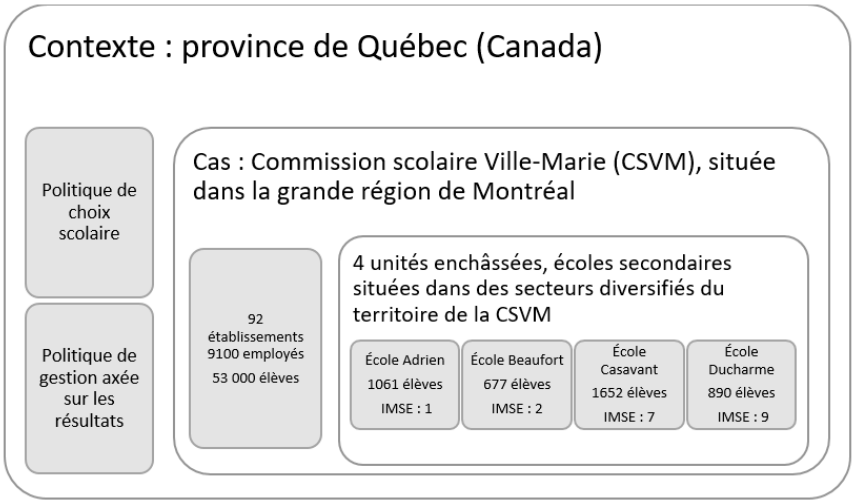
- Comment le phénomène de concurrence avec le réseau privé est-il reconnu et interprété à l'échelon intermédiaire, et quelles sont les actions stratégiques qui sont déployées afin d'y faire face ?
- Comment cette interprétation et ces actions stratégiques trouvent-elles écho dans les différents établissements scolaires ?

4. Méthodologie

Afin de répondre à ces questions, une étude de cas unique à « unités enchâssées » (Yin, 2014) a été réalisée. Celle-ci porte sur une commission scolaire de la grande région montréalaise, ci-après fictivement nommée Commission scolaire Ville-Marie (CSVM). Il s'agit ici d'un cas « critique », cette commission scolaire étant la plus éprouvée par la concurrence du réseau privé à l'échelle du Québec, en raison de facteurs démographiques, économiques et culturels particuliers. Critique également parce que la CSVM témoigne d'un dynamisme soutenu et reconnu, qui s'observait notamment par son taux de diplomation et de qualification, l'un des plus élevés au sein des différentes commissions scolaires du Québec. Dans le cadre de ses planifications stratégiques des dernières années, la CSVM avait également explicitement établi des objectifs visant le maintien de ses effectifs devant la concurrence du privé.

Au moment de la collecte de données, la CSVM comptait 92 établissements d'enseignement, dont 14 écoles secondaires, 53 000 élèves et 9 100 employés. Elle accueillait une population étudiante très multiethnique ; 62 % des élèves ayant une langue maternelle autre que le français. L'effectif d'élèves de la CSVM était en constante augmentation, en raison notamment de l'afflux régulier d'immigrants

sur son territoire. Par ailleurs, il y avait de fortes disparités socioéconomiques entre les populations des différents secteurs couverts par la CSVM.



Quatre écoles secondaires ont été sélectionnées pour cette étude de cas (c.-à-d. les unités enchâssées). Celles-ci accueillaient 4 280 élèves, soit près de 30 % de l'effectif total des élèves inscrits au secondaire (13 714) à la CSVM. Les écoles sélectionnées présentaient des rangs de défavorisation[2] faibles à élevés : l'école Adrien (rang 1 ; 1061 élèves) ; l'école Beaufort (rang 2 ; 677 élèves) ; l'école Casavant (rang 7 ; 1652 élèves) ; l'école Ducharme (rang 9 ; 890 élèves)[3].

Des entrevues ont été réalisées auprès de 11 gestionnaires (G) issus de la haute administration et des services centraux de la CSVM, ainsi qu'auprès des quatre directions des écoles secondaires visées. Ces entrevues sont tirées d'une étude plus vaste sur les pratiques professionnelles des directions et des enseignants québécois dans le contexte de la mise en œuvre de la politique de la GAR, dont le dispositif est prévu dans la Loi sur l'instruction publique (Lapointe et Brassard, 2017). La participation à l'enquête était volontaire.

2 Selon l'indice de milieu socioéconomique (ISME), les établissements sont classés sur une échelle de défavorisation allant de 1 à 10 ; le rang 1 étant attribué aux établissements les moins défavorisés et le rang 10 aux plus défavorisées (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018).

3 Pour assurer la confidentialité des témoignages, un nom fictif a été attribué à chaque école. De même, les documents institutionnels ayant servi à l'analyse ne sont pas cités en référence.

D'une durée de 60 à 90 minutes, ces entrevues abordaient différents thèmes dont celui de la concurrence scolaire. À ces entrevues s'ajoute un corpus documentaire composé de la principale documentation institutionnelle produite entre 2003 et 2015 par la CSVM (planifications stratégiques, rapports annuels, conventions de partenariat), ainsi que par les écoles visées (projets éducatifs, plans de réussite, convention de gestion). Nous nous y sommes référés lors des entretiens avec les répondants.

Les documents du corpus et les verbatims des entrevues ont été assemblés dans une base de données intégrée au logiciel NVivo© qui a été utilisé pour l'analyse qualitative des données. À cet effet, une grille de codification a été élaborée et validée avec les membres de l'équipe de recherche, en vue d'analyser le discours des répondants et de la CS par rapport aux thèmes traités. En raison de l'importance du phénomène de concurrence à cette commission scolaire, l'analyse de ce thème s'inscrit logiquement dans la perspective théorique de notre étude inspirée de la sociologie de l'action publique (Muller, 2000) et des théories cognitives américaines dites du *sensemaking* (Spillane, Reiser et Reimer, 2002).

5. Résultats

La présentation des résultats de l'analyse de la documentation officielle permet d'abord de retracer comment la CSVM, par l'entremise de ses instruments de gestion axée sur les résultats, a pris acte de l'impact de la concurrence du réseau privé sur son effectif d'élèves au secondaire et a déployé des stratégies de plus en plus détaillées en vue de s'attaquer explicitement au phénomène. La présentation des résultats de l'analyse des entrevues permet ensuite de faire ressortir l'interprétation faite du phénomène de concurrence et les stratégies déployées en vue de la contrer, à l'échelle de la CS et des différents établissements.

5.1 Évolution des prises de position de la commission scolaire

Le plan stratégique 2003-2006 de la CSVM rapporte l'existence d'une vingtaine d'écoles privées francophones sur son territoire. La présence de ces écoles aurait un impact sur le recrutement des élèves au secondaire, puisqu'une diminution de plus de 35 % de la population d'élèves est constatée lors du passage du primaire au secondaire. De

son côté, le plan stratégique 2006-2009 se fait un peu plus alarmiste. On y mentionne l'« exode vers le privé », et l'on prévoit, bien que l'effectif d'élèves inscrits dans les établissements de la CS soit stable à ce moment, une possible décroissance du nombre d'élèves. Au printemps 2006, lors d'une consultation auprès de divers acteurs en vue de déterminer les orientations de la CS, l'enjeu de la concurrence avec le privé est à nouveau soulevé, mais n'est pas retenu comme une priorité dans les actions à mener par la CS.

L'enjeu de la concurrence du privé revient de manière récurrente et explicite dans les années qui suivent. Ainsi, le plan stratégique 2010-2014 mentionne la déperdition croissante de l'effectif d'élèves au profit du réseau privé : près de 38 % des finissants des écoles primaires de la CS poursuivent leur formation au secondaire dans un établissement privé. Cette proportion s'établit à 60 % dans les milieux plus favorisés au plan socioéconomique. En conséquence, la CS se donne comme objectif d'augmenter le taux de rétention des élèves à l'école publique entre le primaire et le secondaire de 62 % à 67 % entre les années 2010 et 2014.

Parmi les stratégies retenues pour contrer la concurrence du privé, les documents institutionnels mentionnent la réalisation d'activités de promotion des écoles secondaires, notamment par l'élaboration de plans de communication, incluant l'utilisation des sites web des écoles. Par ailleurs, les gestionnaires de la CSVM dénoncent auprès des représentants du ministère le fait que sur leur territoire, les écoles privées augmentent constamment leur capacité d'accueil. De plus, celles-ci retourneraient annuellement près de 55 élèves dans le réseau public, en raison de leurs difficultés scolaires. En conséquence, ils demandent au ministère d'imposer un moratoire sur l'ouverture de nouvelles classes dans les écoles privées situées sur leur territoire. Le ministre ne donnera pas suite à cette requête.

Quelques années plus tard, dans son rapport annuel 2013-2014, la CS mentionne que le taux de rétention de ses élèves à l'école publique entre le primaire et le secondaire s'établit à 64 %, soit trois points sous la cible fixée (67 %). Devant ce constat, la concurrence du privé reste toujours un enjeu de premier plan dans le plan stratégique 2014-2018 adopté en 2015. À cet égard, l'objectif est de « valoriser auprès de la communauté toutes les voies de diplomation et de qualification offertes par l'école publique ». Parmi les moyens d'action retenus, le plan préconise de

mieux identifier les attentes des parents afin de moduler l'offre de services en vue d'augmenter la rétention des élèves entre le primaire et le secondaire. Le plan ne fixe cependant plus de cible à atteindre.

5.2 Perceptions de la concurrence et stratégies pour la contrer

La présentation des résultats de l'analyse des témoignages des gestionnaires et des directions d'établissement interviewées montre d'abord comment le phénomène de la concurrence scolaire est reconnu et interprété par ces différents acteurs. Elle rend par la suite compte des stratégies retenues pour la contrer, à l'échelle de la CS et des quatre établissements visés.

5.2.1 Reconnaissance et interprétation du phénomène

Les répondants expriment leurs points de vue par rapport à la situation de concurrence sur leur territoire. Concomitamment au phénomène de la concurrence entre les établissements publics et privés, celui de la concurrence entre les établissements publics est relevé par des directions d'établissement. Par ailleurs, les répondants évoquent certains facteurs contributifs au phénomène de la concurrence scolaire.

Reconnaissance de la situation de concurrence

Les gestionnaires de la CS reconnaissent tous l'importance du phénomène de la concurrence entre les réseaux public et privé sur leur territoire. À ce propos, un gestionnaire confie : « Cela nous fait très, très mal. Elles [écoles privées] ont un pouvoir d'attraction qui se confirme d'année en année » (G6). Questionné sur les défis auxquels la CS est confrontée, un autre gestionnaire affirme : « Nous autres, c'est l'enjeu de la perte du privé » (G1).

Après avoir soulevé l'écart important entre le nombre d'élèves inscrits au primaire et au secondaire (27 000 versus 14 000), un gestionnaire affirme : « Ils s'en vont tous au privé, c'est un exode » (G8). Selon ce dernier, il existe des disparités sociodémographiques importantes entre les populations des différents secteurs du territoire et la concurrence joue davantage dans les secteurs les plus favorisés : « Il y a même des écoles où c'est 90 % des élèves [du primaire] qui s'en vont au privé [au secondaire] ».

Pour certains, contrer la concurrence de l'école privée constitue un enjeu d'autant plus important que ce sont souvent les élèves du

primaire les plus performants qui s'inscrivent à l'école privée au secondaire. Ce désistement massif des meilleurs élèves du réseau public pourrait compromettre la réalisation de l'un des principaux objectifs de la CS qui est d'accroître le taux de diplomation. À cet effet, un gestionnaire affirme : « Il va falloir faire un gros virage, sans cela on va stagner » (G8).

Toutes les directions d'établissement reconnaissent subir la concurrence du privé, à des degrés variés. Dans les quartiers favorisés, celle-ci se manifeste de manière plus vive qu'ailleurs et, selon les témoignages, elle pourrait menacer la survie même des établissements. La direction de l'école Adrien déclare : « Depuis quelques années, il y a eu un déclin dans la population ; étant donné qu'on est dans un milieu favorisé, souvent les parents choisissent d'envoyer leurs enfants dans le secteur privé » (D3). Sa collègue de l'école Beaufort, également située dans un quartier favorisé, nous confie : « Ça nous fait très mal. Je suis une des écoles les plus touchées » (D1). Au moment de l'entrevue, cette dernière dit anticiper, à la prochaine rentrée scolaire, une baisse importante de son effectif d'élèves qu'elle attribue à la concurrence avec le privé.

Dans les quartiers plus défavorisés, il y a une concentration importante d'élèves en difficulté, ce qui rend le milieu moins attractif aux yeux de plusieurs parents. En plus de subir la concurrence du privé, des établissements situés dans ces quartiers sont aussi confrontés à une concurrence exercée par des établissements de leur propre réseau. Par exemple, à l'école Ducharme, la direction nous informe que dans son secteur il y a une école secondaire publique offrant uniquement le programme de Baccalauréat international et une école privée. Dès lors, elle subit une concurrence à la fois du réseau public et privé. Puisque le recrutement dans ces écoles s'effectue en fonction de l'excellence des résultats scolaires des élèves, cette direction en conclut : « Ça fait que c'est sûr que moi, je vais aller chercher la clientèle de quartier qui ne se classera pas pour ces milieux-là » (D4). L'existence d'une concurrence entre les établissements de leur propre réseau n'est pas mentionnée dans les témoignages des gestionnaires de la CS. Cependant, certains d'entre eux font état d'une concurrence entre leurs établissements et ceux du réseau public anglophone. Par exemple, dans les secteurs des écoles Beaufort et Adrien, une grande partie de la population est anglophone. En conséquence, plusieurs jeunes de ces quartiers ont le

droit de fréquenter une école secondaire du réseau privé ou du réseau public anglophone.

Facteurs contributifs à la concurrence entre les établissements

Selon les répondants, la concurrence entre les réseaux public et privé sur leur territoire s'explique en raison de trois facteurs principaux : le libre choix de l'école par les parents, la mauvaise réputation de l'école publique et l'accès à un réseau privé de proximité.

De manière plus ou moins explicite, les répondants laissent entendre que les parents des élèves qui réussissent le mieux préfèrent envoyer leur enfant à l'école privée plutôt qu'à l'école publique. À ce propos, la direction de l'école Adrien, située en milieu favorisé, confie : « il y a des parents qui choisissent de les envoyer à notre école, mais pour la majorité, ce sont des parents qui n'ont pas pu envoyer leur enfant au privé » (D3). De manière similaire, la direction de l'école Beaufort établit une relation entre le choix des parents et les caractéristiques sociodémographiques des élèves de son établissement, localisé dans un quartier aisé. À son avis : « Le niveau socioéconomique des parents fait en sorte que c'est la clientèle parfaite pour être tentée vers le privé » (D1). Selon des gestionnaires de la CS, la capacité des acteurs du réseau public à influencer la décision des parents quant au choix de l'école de leur enfant au secondaire est cruciale. Comme l'un d'entre eux l'affirme : « … parce qu'on sait que lorsque le [moment du] choix arrive, c'est surtout les parents qui le font » (G7). De plus, selon une collègue : « Les parents comparent le rendement des écoles » (G4).

De manière générale, les répondants croient que l'école publique a mauvaise réputation auprès des parents. Préoccupée par rapport à cette situation, une gestionnaire affirme : « Il y a vraiment une mentalité à travailler avec les parents » (G9). Apparemment, un défi similaire se pose avec le personnel du réseau public. Une direction confie : « Dans la profession, les professeurs comme les cadres ont tendance à privilégier le privé au lieu du public, pour eux-mêmes » (D2). Soucieuse de l'impact des opinions des membres du personnel sur le choix de l'école par les parents, un gestionnaire mentionne que dans les efforts pour rehausser la réputation de l'école publique : « Les premières personnes que l'on doit convaincre, ce sont aussi les membres de notre personnel » (G7).

Par ailleurs, la réputation de chaque établissement est aussi tributaire de son histoire au sein de sa communauté, dont l'interprétation nourrit les opinions des parents et des élèves à son égard. Des directions évoquent les difficultés rencontrées pour rétablir la réputation de leur établissement. Sans en préciser la nature, la direction de l'école Beaufort souligne une série d'incidents déplorables s'étant produits avant son arrivée à l'école. Liés à de l'indiscipline, ces évènements auraient nui, selon elle, à la réputation de l'école dans la communauté et contribué à rendre l'établissement moins attractif aux yeux des parents et des élèves : « Vous savez, ça prend des années pour monter une réputation, puis ça se défait comme ça » (D1). De même, à l'école Ducharme, la direction déplore le fait que son établissement n'ait pas bonne réputation auprès de parents l'ayant fréquenté dans leur jeunesse. Aujourd'hui, ceux-ci seraient réticents à l'idée d'y inscrire leurs enfants. À ce propos, elle confie : « Il y a beaucoup de gens qui sont restés sur la légende urbaine que c'est un milieu difficile, un milieu dur » (D4).

En somme, les répondants constatent l'ampleur du phénomène de la concurrence entre les établissements des réseaux public et privé sur leur territoire. La perte de l'effectif d'élèves du secondaire au profit du réseau privé menace la pérennité des activités de certains établissements et alimente la préoccupation de voir diminuer la performance générale de la CS. Dans un contexte où l'accès au réseau privé sur le territoire est facilité par son financement, les répondants croient que la concurrence entre les établissements publics et privés persiste en raison de la mauvaise réputation de l'école publique et de l'attractivité du réseau privé auprès des parents.

5.2.2 Stratégies mises en avant pour contrer la concurrence

Les gestionnaires des services centraux identifient les stratégies déployées à l'échelle de la CS pour retenir les élèves dans leur réseau. Pour leur part, les directions d'établissement rapportent plutôt comment ils mettent en application ces stratégies et les modulent en fonction des caractéristiques de leur milieu.

À l'échelle de la commission scolaire

En vue de contrer la concurrence de l'école privée, les gestionnaires de la CS affirment vouloir réduire l'impact des facteurs qui contribuent à son maintien. Donc, la stratégie privilégiée consiste à faire en sorte de

satisfaire les choix des parents en diversifiant l'offre des services et des programmes pédagogiques. Concurremment, il s'agit de soutenir la réalisation d'activités de promotion de l'école publique pour établir la réputation du réseau d'établissements de la CS et « redonner confiance aux parents » (G7).

Par le développement de projets pédagogiques particuliers, les gestionnaires croient pouvoir retenir une plus grande part des élèves finissant le primaire et qui s'oriente traditionnellement vers l'école privée. Un gestionnaire l'exprime clairement : « On essaie d'être imaginatifs dans nos écoles secondaires et offrir des programmes pour attirer la clientèle qui va au privé » (G6). À titre d'exemple, ce dernier mentionne le lancement récent du programme de Baccalauréat international dans une école secondaire d'un secteur très favorisé de la CS, où la plupart des jeunes vont au privé. De la sorte, les gestionnaires espèrent accroître le nombre d'élèves de cette école dont la majorité provient de quartiers limitrophes. Selon son collègue (G3), ce type de programme est « très recherché » et « flatteur pour les parents ». Par contre, la création d'une école exclusivement consacrée à l'enseignement du programme de Baccalauréat international peut être, selon lui, freinée par des enseignants qui refusent d'y participer. D'autres projets d'ouverture et d'agrandissement d'écoles, ainsi que de création de groupes-classes dans des écoles existantes sont à l'étude, dans les secteurs favorisés et défavorisés du territoire de la CS, en vue d'offrir des projets pédagogiques particuliers à un plus grand nombre d'élèves ayant de bonnes aptitudes scolaires. Cependant, comparativement au réseau privé, le réseau public a une contrainte supplémentaire : « Il doit desservir tout le monde, partout » (G3).

Les gestionnaires disent accorder une attention particulière à la diffusion de documents publicitaires pour faire connaître et promouvoir les programmes et les initiatives des établissements. Par ailleurs, certains d'entre eux mentionnent l'existence d'un programme d'intervention sur la transition primaire-secondaire, mené en collaboration avec des chercheurs universitaires, dont le but est d'intensifier les mesures d'accompagnement des élèves lors de leur passage au secondaire. Ce programme inclut des activités de concertation entre les enseignants du primaire et du secondaire, une communication accrue avec les parents et un suivi personnalisé des élèves plus vulnérables. Selon des répondants, cette initiative peut

contribuer à rehausser la réputation de l'école publique, rassurer les parents et les influencer dans le choix d'école pour leur enfant. Enfin, des gestionnaires rappellent que la direction générale a procédé à une restructuration administrative de la CS afin d'assurer une meilleure coordination des services de l'enseignement primaire et secondaire dans chaque secteur du territoire. Selon plusieurs, cette initiative permet de mieux s'attaquer à la concurrence avec le réseau privé, au niveau local, et d'élaborer des stratégies adaptées à la spécificité de chaque établissement.

À l'échelle locale

Les directions d'établissement disent être encouragées par les gestionnaires de la CS à développer et à offrir des projets pédagogiques particuliers, en sus des programmes existants. Selon la direction de l'école Casavant (D2), la diversification des programmes constitue une stratégie pour « replacer l'école dans sa communauté », établir sa « réputation » et « concurrencer le privé ».

Dans l'élaboration de leurs stratégies en vue d'améliorer l'offre de services, les directions disent prendre en compte les caractéristiques sociodémographiques de la population locale et des élèves de leur école, les services et les programmes en cours, la présence d'autres établissements publics ou privés dans leur secteur et la réputation acquise par leur établissement.

Le taux de réussite des élèves des écoles Beaufort et Adrien est supérieur à celui de la CS, ce qui contribue à rehausser l'image du réseau public. Par contre, l'un des grands défis posés à ces écoles de milieu favorisé, selon les directions, est de réussir à recruter un nombre suffisant d'élèves pour maintenir leur effectif, sinon l'accroître. De plus, le personnel de ces établissements doit composer avec la « pression » exercée par les parents. Plusieurs d'entre eux manifestent leurs préoccupations par rapport au rendement scolaire de leurs enfants ; ils veulent être informés à ce sujet et impliqués dans les choix de cours pour s'assurer que leurs enfants puissent être bien préparés à entreprendre des études supérieures. Dans ce contexte, les directions disent consacrer leurs efforts au développement d'une programmation plus attractive, tant pour les élèves que les parents, et à la réalisation d'activités de promotion de leurs services dans la communauté locale.

La direction de l'école Adrien (D3) rappelle qu'à son entrée en fonction, l'un de ses mandats était de : « remettre l'école au goût du jour avec des programmes intéressants et stimulants pour essayer de raccrocher nos jeunes. » À cette fin, elle rapporte que l'école a enrichi son offre de services par l'ajout d'un programme de concentration hockey et un programme de communication et entrepreneuriat. Confrontée à une baisse anticipée de son effectif d'élèves, sa collègue de l'école Beaufort (D1) fait le constat suivant : « Il faut vraiment qu'on se réinvente. Le plan d'attaque est de contrer le privé. » Par contre, elle émet des réserves quant à la capacité des acteurs du réseau public à rallier les parents à cette cause : « On sait qu'il y a des parents, dès la 3e ou la 4e année [au primaire] pour qui le choix de l'école privée au secondaire est déjà fait. C'est un peu David contre Goliath ».

À l'école Casavant et l'école Ducharme, le taux de réussite des élèves se situe nettement sous la moyenne de la CS. Dans ce contexte, la diversification de l'offre de services et le rehaussement de la réputation de l'école publique s'inscrivent dans une visée d'amélioration de la réussite des élèves. Dans ces écoles, près d'un élève sur trois est identifié comme handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA). Ces élèves sont regroupés dans des classes d'adaptation et de préparation à l'emploi ou intégrés dans des classes ordinaires. Les autres élèves sont inscrits en classe ordinaire, en classe d'accueil ou dans des classes avec des projets pédagogiques particuliers, plus ou moins sélectifs (par ex., diverses concentrations sportives, initiation technologique, éducation internationale, etc.). Comme l'affirme la direction, à la fin de la présentation des divers programmes de l'école Casavant : « En fait, c'est un supermarché de l'éducation » (D2).

En somme, la mise en œuvre des stratégies adoptées par les gestionnaires de la CS pour contrer la concurrence du réseau privé entraîne des modifications dans l'organisation des services d'enseignement des établissements de leur réseau. Dans le but de limiter le transfert des élèves finissants des écoles primaires publiques vers les écoles secondaires privées, les directions d'établissement sont, elles aussi, engagées dans un effort de développement et de promotion de programmes pédagogiques attractifs pour recruter les « meilleurs » élèves. Toutefois, elles doivent continuer à fournir des services d'enseignement spécialisé aux élèves pour lesquels les portes des écoles privées et des programmes sélectifs demeurent closes.

6. Discussion

Ces résultats montrent d'abord comment, à l'intérieur du palier régional qu'est la CSVM, le chevauchement des politiques de choix scolaire et de gestion axée sur les résultats a favorisé l'émergence d'une stratégie explicite de lutte à la concurrence du privé. En effet, bien que la CSVM ait été déjà consciente de l'importance de cette concurrence sur son territoire, la lutte contre ce phénomène est formellement devenue une priorité institutionnelle qu'après la signature d'une entente contractuelle par laquelle la CSVM s'engageait vis-à-vis du ministère à atteindre des cibles de performance, dont celle d'accroître le taux de diplomation des élèves du secondaire. À ce moment, la détermination de la CSVM à faire en sorte qu'une plus grande proportion de ses finissants du primaire poursuivent leurs études dans ses établissements secondaires s'est fortement accentuée. Il est plausible que le déploiement de nouveaux outils informatiques de suivi des élèves qui ont accompagné l'émergence de la politique de la GAR a permis à la CSVM de mieux cerner l'impact réel de l'exode croissant de ses élèves les plus performants, au profit du privé, sur sa capacité à hausser son taux de diplomation.

Ces résultats montrent également comment, pour contrer cette concurrence du privé, un fort isomorphisme mimétique (Dimaggio et Powell, 1983) est à l'œuvre. En effet, deux stratégies principales ont ici été mises de l'avant : la bonification de l'offre de services éducatifs pour mieux satisfaire les exigences des parents (diversification de projets pédagogiques particuliers) et le déploiement d'activités de promotion visant le rehaussement de la réputation des établissements. Or, ces stratégies sont très similaires à celles qui ont été observées dans d'autres commissions scolaires du Québec (Lessard et Desjardins, 2009) ou dans d'autres systèmes éducatifs où sévit une forte concurrence scolaire (Felouzis, Maroy et van Zanten, 2013 ; Lubienski, Gulosino et Weitzel, 2009 ; Oplatka et Hemsley-Brown, 2004).

Qui plus est, à l'instar d'autres commissions scolaires du Québec (Lessard et Levasseur, 2007), la CSVM s'est lancée dans une course au recrutement et au maintien des élèves les plus performants. À cette fin, elle a misé notamment sur la création d'écoles secondaires dédiées à l'enseignement du programme de Baccalauréat international. Ce programme sélectif est implanté dans des écoles de quartiers plus favorisés au plan socioéconomique, où la déperdition d'élèves au profit

du privé est plus grande qu'ailleurs. De cette manière, la CSVM tente d'accroître l'attractivité du réseau public auprès des parents et d'établir un nouveau rapport de force avec le réseau privé en sollicitant sa clientèle traditionnelle. Or, malgré les efforts consentis, les résultats de cette étude tendent à montrer que la CSVM peine à atteindre ses cibles de rétention des élèves au moment de leur transition du primaire au secondaire.

Notre étude met en relief des similitudes entre les points de vue des gestionnaires de la CS et ceux des directions d'établissement quant à la reconnaissance du phénomène de la concurrence des écoles privées et des facteurs qui y contribuent. Les directions comme les gestionnaires affirment que l'exercice du libre choix de l'école par les parents, la mauvaise réputation de l'école publique et l'accès à un réseau privé de proximité participent du phénomène de concurrence. Toutefois des distinctions apparaissent dans le discours des directions à ce sujet. La concurrence scolaire se vit différemment selon la localisation géographique de l'établissement, la présence de concurrents des réseaux public et privé dans le secteur, l'historique de l'établissement et les caractéristiques sociodémographiques des élèves du secteur. De même, l'instauration de projets pédagogiques particuliers dans certains établissements ciblés et l'ouverture d'écoles publiques offrant uniquement le programme de Baccalauréat international engendrent des transformations dans les modes de regroupement des élèves qui modifient les conditions de concurrence entre les établissements, notamment ceux du public, et la manière dont celle-ci est vécue par les directions. À cet égard, notre étude illustre les impacts de la concurrence des écoles privées sur l'organisation des services éducatifs dans le réseau public.

Conclusion

À l'instar de plusieurs États membres de l'OCDE, le Québec promeut une politique de choix scolaire qui contribue au développement et au maintien d'une concurrence entre les établissements scolaires des réseaux public et privé. Partant de ce constat et des résultats d'études antérieures portant sur l'action stratégique des différents paliers du système éducatif, notre étude de cas visait à examiner comment les gestionnaires et directions d'établissement d'une commission scolaire

particulièrement touchée par cette concurrence la reconnaissaient et y ont réagi.

Ce faisant, elle contribue à documenter l'impact, aux paliers régional et local, de cette politique de choix scolaire. Les résultats de cette étude de cas illustrent comment, appuyés par de nouveaux outils apportés par la gestion axée sur les résultats, ces gestionnaires et directions d'établissement ont pu travailler de concert au déploiement d'une stratégie visant explicitement à contrer cette concurrence. Toutefois, notre étude ne permet pas d'évaluer pleinement si cette stratégie a porté ses fruits. Cela participe des limites de notre enquête basée sur des témoignages d'intervenants en position d'autorité, soucieux de maintenir l'image de leur organisation tout en mettant en valeur leurs contributions au succès de cette dernière.

À l'issue de nos échanges avec les participants, force est de constater que l'adoption d'une stratégie de conquête plutôt que de défense devant la concurrence du privé a permis aux gestionnaires de cette CS d'afficher leur confiance à l'égard du réseau public tout en montrant qu'il est possible d'envisager de concilier les enjeux d'équité et d'excellence en éducation, en assumant la responsabilité de fournir des services éducatifs à tous les élèves, et ce, indépendamment de leur niveau d'aptitudes scolaires. Dans le contexte où les règles du jeu de cette concurrence ne risquent pas de changer à court ou à moyen terme, les principaux partis politiques ne montrant pas un appétit très développé à cet effet, il y a fort à parier que la stratégie de cette commission scolaire, dont les initiatives sont louées dans les médias, fasse « école » dans les années à venir.

Références bibliographiques

Adamson, F., Astrand, B. et Darling-Hammond, L. (2016). *Global education reform: How privatization and public investment influence education outcomes*. New York, NY: Routledge

Allensworth, E. M., Moore, P. T., Sartain, L. et de la Torre, M. (2017). The educational benefits of attending higher performing schools: Evidence from Chicago high schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *39*(2), 175-197.

Bélanger, N. (2015). L'éducation en langue française en Ontario d'hier à aujourd'hui. Problématiser la notion de choix au regard de la forme scolaire. *Historical Studies in Education / Revue d'histoire de l'éducation*, *27*(2), 48-63.

Belfield, C. R. et Levin, H. M. (2009). Market reforms in education. Dans G. Sykes, B. Schneider et D. N. Plank (dir.), *Handbook of education policy research* (p. 513-527). New York, NY: Routledge et American educational research association.

Bosetti, L., Van Pelt, D. et Allison, D. J. (2017). The changing landscape of school choice in Canada: From pluralism to parental preference? *Education Policy Analysis Archives*, *25*(38), 1-30.

Brassard, A., Lessard, C. et Lusignan, J. (2004). La liberté de choix de l'école existe déjà… et la diversité de l'offre est considérable dans le système scolaire public. Dans *L'annuaire du Québec 2004* (p. 439-453). Montréal, Québec : Fides.

Commission de révision permanente des programmes du Québec (2015). *Cap sur la performance. La révision de certains programmes : quelques pistes.* (vol. 2). Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil supérieur de l'éducation (2007). Les projets pédagogiques particuliers au secondaire : diversifier en toute équité. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil supérieur de l'éducation (2016). *Remettre le cap sur l'équité. Rapport sur l'état et les besoins de l'éducation. 2014-2016*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Desjardins, P. D. et Lessard, C. (2011). Les politiques d'imputabilité en Ontario et au Québec. *Éducation comparée/nouvelle série*, *5*, 83-106.

Desjardins, P. D., Lessard, C. et Blais, J. G. (2011). Les effets prédits et observés du bulletin des écoles secondaires au Québec. Dans Y.

Dutercq (dir.), *Où va l'éducation entre le public et privé ?* (p. 105-123). Bruxelles, Belgique : De Boeck

DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

Duru-Bellat, M. (2003) *Inégalités sociales à l'école et politiques éducatives.* Paris, France : UNESCO.

Dutercq, Y. et Mons (2013). Les principaux de collège face à l'assouplissement de la carte scolaire : un repositionnement stratégique. *Éducation et formation*, *83*, 97-98.

Felouzis, G., Maroy, C. et van Zanten, A. (2013). *Les marchés scolaires : Sociologie d'une politique publique d'éducation*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Field, S., Kuczera, M. et Pont, B. (2007). *Politiques d'éducation et formation. En finir avec l'échec scolaire. Dix mesures pour une éducation équitable*. Paris, France : Éditions OCDE.

Frenette, M., et Chan, P. C. W. (2015). *D'où proviennent les différences entre les résultats scolaires des élèves des écoles secondaires publiques et ceux des élèves des écoles secondaires privées ?* Ottawa : Statistique Canada.

Gouvernement du Québec (2018a). *Loi sur l'instruction publique*. Québec, Québec : Éditeur officiel du Québec.

Gouvernement du Québec (2018b). *Chartre des droits et libertés de la personne*. Québec, Québec : Éditeur officiel du Québec.

Lapointe, P., Archambault, J. et Chouinard, R. (2008). *L'environnement éducatif dans les écoles publiques et la diplomation des élèves de l'île de Montréal. Rapport au Conseil scolaire de l'île de Montréal*. Montréal, Québec : Conseil scolaire de l'île de Montréal.

Lapointe, P. et Brassard, A. (2017). L'appropriation de la gestion axée sur les résultats par les enseignants du primaire et du secondaire au Québec. Dans Y. Dutercq et C. Maroy (dir.), *Professionnalisme enseignant et politiques de responsabilisation* (p. 45-59). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Larose, A. (2016). *Les projets particuliers à l'école publique en contexte de concurrence scolaire : un état des lieux*. Québec, Québec : Fédération des syndicats de l'enseignement.

Lessard, C. et Desjardins, P. D. (2009). Les commissions scolaires québécoises : des acteurs stratégiques attentifs à leur environnement. Dans G. Pelletier (dir.), *La gouvernance en éducation :*

régulation et encadrement dans les politiques éducatives (p. 127-146). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Lessard, C. et Levasseur, L. (2007). L'école publique généraliste est-elle en train de voir sa vocation transformée ? *McGill Journal of Education*, *42*(3), 337-353.

Lessard, C. (2006). La « gouvernance » de l'éducation au Canada : tendances et significations. *Éducation et sociétés*, *18*(2), 181-201.

Lubienski, C. (2006). School diversification in second-best education markets. International evidence and conflicting theories of change. *Educational Policy*, *20*(2), 323-344.

Lubienski, C., Gulosino, C. et Weitzel, P. (2009). School choice and competitive incentives: Mapping the distribution of educational opportunities across local education markets. *American Journal of Education*, *115*(4), 601-647.

Marcotte-Fournier, A. G., Bourdon, S., Lessard, A. et Dionne, P. (2016). Une analyse des effets de composition du groupe-classe au Québec : influence de la ségrégation scolaire et des projets pédagogiques. *Éducation et sociétés*, *38*(2), 139-155. DOI 10.3917/es.038.0139

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2018). Indices de défavorisation. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (2016a). *Statistiques de l'éducation au Québec. Éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire. Édition 2015*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (2016b). Établissements scolaires (publics et privés). Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/etablissements-scolaires-publics-et-prives/administration/ecoles-privees/

Ministère de l'Éducation du Québec (1996). *Les états généraux sur l'éducation. Dix chantiers prioritaires. Rapport final*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec, Commission des États généraux

Ministère de l'Éducation du Québec (2003). *Indicateurs de l'éducation. Édition 2003*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.

Mons, N. (2011). Privatisation sous haute surveillance étatique : une comparaison internationale. Dans Y. Dutercq (dir.), *Où va l'éducation entre public et privé* (p. 19-36). Belgique, Bruxelles : De Boeck.

Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique, *Revue française de science politique*, *50*(2), 189-207.

OCDE (2011). *Résultats du PISA 2009 : Les clés de la réussite des établissements d'enseignement : Ressources, politiques et pratiques* (vol. IV). Paris : Éditions OCDE.

Oplatka, I. et Hemsley-Brown, J. (2004). The research on school marketing Current issues and future directions. *Journal of Educational Administration*, *42*(3), 375-400. DOI 10.1108/09578230410534685

Proulx, J. P. (2018). Le système éducatif au Québec et la profession enseignante (2e éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.

Spillane, J. P., Reiser, B. J. et Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, *72*(3), 387-431.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.