

Université de Montréal

**Gestion du changement pédagogique en milieu scolaire
Une démarche de planification en trois temps**

par
Marie-Josée Langlois

**Département d'administration et fondement de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S)
en administration de l'éducation**

Avril 2007

© Marie-Josée Langlois, 2007

Table des Matières

<i>Introduction</i> _____	3
1. Synthèse de la littérature.....	4
1.1 Documentation légale	4
1.2 Documentation concernant la planification	5
1.3 Documentation concernant le changement et la mobilisation .	5
2. Gérer le changement pédagogique à travers une démarche de planification	6
2.1 Accompagner dans le changement.....	6
2.2 Se donner le temps, l'espace et les moyens	7
2.3 Créer un esprit d'équipe.....	8
2.4 Les trois temps de la démarche.....	9
3. Réflexion sur la gestion du changement pédagogique	11
3.2 Vision et leadership.....	11
3.2 Mobiliser autour du changement.....	12
3.3 Processus de changement	12
3.4 Compétences professionnelles.....	13
<i>Conclusion</i> _____	14
<i>Bibliographie</i> _____	15

Introduction

L'arrivée du nouveau Programme de formation au primaire a plongé le milieu scolaire québécois dans un profond changement des pratiques pédagogiques. Pour faire face à cette réalité, les gestionnaires d'établissements d'enseignement doivent mobiliser leur équipe autour de ce Programme de formation, mais surtout de son application concrète dans les classes.

Bien que la recherche en éducation indique que ce changement devenait nécessaire et émergeait de lui-même, les milieux ne l'ont pas tous reçu ainsi. Les modifications à la *Loi sur l'instruction publique* (MELS, 2007) qui ont accompagné ce nouveau Programme laissent beaucoup de latitude pour adapter son application aux particularités des différents milieux scolaires québécois. Mais en même temps, une tâche importante de planification revenait à chaque milieu, directement sur le terrain.

Ainsi, ce travail d'implantation a fini par donner naissance à une démarche de planification en trois temps qu'il est possible de mettre en place dans une école par le gestionnaire désireux d'assurer et d'encadrer l'application du Programme. Cette démarche permettra au gestionnaire d'en assurer le suivi, tout en mobilisant son équipe.

Il sera donc question, dans un premier chapitre, de la documentation nécessaire pour maîtriser l'ensemble du dossier pédagogique. Par la suite seront détaillées, dans le deuxième chapitre, les différentes étapes de la démarche à mettre en place, sans oublier les stratégies et obstacles à prévoir sur la route. C'est finalement dans le troisième chapitre que sera faite une brève réflexion sur la gestion du changement pédagogique.

1. Synthèse de la littérature

Le gestionnaire en charge du dossier pédagogique devra s'assurer d'être bien prêt à faire face à l'implantation du changement en s'assurant de posséder l'expertise préalable. La lecture des nombreux documents à la base de ces changements pourrait le soutenir dans cette démarche essentielle. Cette expertise, plus théorique, pourra être complétée, si nécessaire, par des perfectionnements et des rencontres de concertation avec des collègues. Une chose est certaine, le gestionnaire doit être en mesure de posséder suffisamment le dossier pour faire en sorte de répondre aux questions et de réajuster le tir continuellement pendant ce processus.

1.1 Documentation légale

D'abord, prendre connaissance de toute la documentation légale est de la plus grande importance. C'est le principal outil de travail de tout le personnel de l'école. Il faut connaître et avoir à portée de main ces documents et s'y référer constamment. Ces documents sont notamment : la *Loi sur l'instruction publique* (Québec, 2007); le *Programme de formation de l'école québécoise, primaire* (MEQ, 2006) ou secondaire (MEQ, 2003); le *Régime pédagogique* (Québec 2007), la *Politique d'évaluation des apprentissages* (MEQ, 2003) et le document *Renouveler l'encadrement local en évaluation des apprentissages* (MELS, 2005). Seront également utiles le *Cadre de référence en évaluation des apprentissages, primaire* (MEQ, 2002) ou secondaire (MELS, 2006); et finalement les *Échelles de niveaux de compétences du primaire* (MEQ, 2002) lesquelles sont obligatoires au secondaire, disponible en version préliminaire uniquement (MELS, 2006).

1.2 Documentation concernant la planification

Très peu de choses ont été faites concernant la planification pédagogique globale. Il est plus facile de trouver de la documentation concernant la planification de l'évaluation ou de situations d'apprentissages. Pour cette raison, le *Guide de planification pédagogique*, (Langlois, 2003) et *La Planification pédagogique au secondaire* (Langlois & Cloutier,

2006) traitent d'une démarche de planification à mettre en place pour actualiser le programme de formation. C'est la démarche dont il sera question ici.

Il sera également utile de bien connaître le *Plan stratégique* de la Commission scolaire, ainsi que le *Projet éducatif* et le *Plan de réussite* de l'école. Ce sont des documents importants de planification pour les établissements et il est logique que les planifications pédagogiques de l'école soient cohérentes avec celles de l'institution.

1.3 Documentation concernant le changement et la mobilisation

Il ne faudra pas oublier, à travers le processus, de s'outiller pour mobiliser les troupes, les soutenir et les influencer. Pour ce faire, l'ouvrage *Le leadership partagé, modèle d'apprentissage et d'actualisation* (Luc, 2004) sera moderne et concret dans son ensemble. Il sera également intéressant de lire l'article *Gestion des ressources humaines ou gestion humaine des ressources* (Aubut, 1999) pour réfléchir sur le sujet ou encore un texte de Rosée Morissette (2005) traitant du pouvoir d'influence.

Sur le thème du changement, *Le pilotage du changement* (Collerette & Schneider, 1996) est plus qu'adéquat. Il traite des différents stades du changement et de l'attitude des individus et des groupes face à celui-ci. Il y a aussi un auteur incontournable quand on aborde le changement dont un de ses articles : *Transformation de l'organisation* (Rondeau, 1999).

Évidemment il y a eu maints articles et dossier publiés sur le leadership, la mobilisation, la gestion du changement, le travail d'équipe, etc., dans *Le Point en administration scolaire* et dans le cadre de cours en administration scolaire. Plusieurs d'entre eux pourront s'avérer utiles pour qui s'intéresse au sujet.

2. Gérer le changement pédagogique à travers une démarche de planification

Pour bien préparer le terrain à l'implantation d'un changement en milieu scolaire, en l'occurrence un nouveau programme de formation, la direction en charge du dossier pédagogique devra s'assurer d'être prête à faire face à l'implantation du changement avec ce que cela comporte de difficultés, de déstabilisation et de réajustement.

2.1 Accompagner dans le changement

D'abord, il sera de la plus grande importance que le gestionnaire s'associe la conseillère pédagogique en poste. Cela, autant dans le partage de la vision pédagogique, que dans le but qu'une personne neutre, qui n'est pas en autorité sur le personnel, puisse être en mesure de faire progresser le processus de changement au sein de l'équipe.

Cette personne, si elle est fiable et loyale, deviendra la personne pivot dans l'évolution de ce dossier et dans la mise en place des principaux éléments de changements. Il faudra quand même s'assurer préalablement de son expertise. Les conseillers pédagogiques sont habituellement bien formés en ce qui concerne l'accompagnement d'équipes vers le changement, les nouveautés pédagogiques et les documents pédagogiques officiels. Sans cet apport il pourra parfois être difficile pour la direction d'être à la fois accompagnateur et gestionnaire.

À toutes les étapes, la conseillère pédagogique sera présente et offrira du support à ceux qui ont besoin de soutien ou de concertation. Avec son aide, les enseignants innovateurs serviront de modèles pour les autres un peu plus craintifs. Les rencontres de la direction avec elle seront fréquentes et serviront aux réajustements.

Il faudra donc peut-être, à certains moments permettre à des membres de l'équipe plus de perfectionnements; annuler une formation à cause de la fatigue apparente; octroyer plus de ressources pour certains projets; prévoir plus ou moins de libération des enseignants,

donner des responsabilités à certains leaders positifs; créer un comité pour se pencher sur un dossier, etc..

2.2 Se donner le temps, l'espace et les moyens

Aussi, en cours de route, il faudra voir à ce que le personnel n'ait pas l'impression qu'il aura une charge supplémentaire de travail. Il sera important de fixer, dès le départ, quelques demi-journées pédagogiques où seront abordés les fondements théoriques du changement pédagogique (socioconstructivisme, approche par compétences, pratique évaluative, etc.). Ces formations ne seront pas un ajout à celles déjà prévues dans l'année, mais les remplaceront. Plus il y aura de temps prévu à l'horaire (libérations, journées pédagogiques, etc.), plus le rythme risque d'être accéléré. Ces journées pourront également être animées sous forme de rencontre de concertation autour du nouveau programme de formation. Le but sera de faire en sorte que l'équipe se donne une compréhension commune des éléments constitutifs du nouveau programme de formation auxquels ils sont confrontés.

Il faudra aussi prévoir annoncer le changement à l'avance et faire en sorte que les réticences, peurs, craintes, etc. aient de l'espace et du temps pour être exprimées avant qu'une quelconque étape puisse être entamée. Confronter une équipe à un changement auquel elle ne serait pas préparée pourrait devenir un frein majeur.

À ce stade, le principal obstacle sera que ces rencontres serviront, du moins au début, à entendre les réticences et les lamentations du personnel ébranlé par la remise en question de leurs repères habituels. D'aucun pourront avoir l'impression d'une perte de temps. C'est un travail de longue haleine pour lequel la durée variera selon les équipes. Le chemin se fera en fonction de la réceptivité de l'équipe. Il faut laisser s'exprimer l'insécurité.

Le danger le plus concret n'est pas la réticence bien affirmée par les contestataires avec lesquels il est possible de discuter et de relativiser, mais plutôt la force de l'« inertie » (Rondeau, 1999, p. 154) dans laquelle une majorité de l'équipe pourrait choisir de se

terror. Il faut donc doser et éviter de bousculer, tenter d'aller chercher chacun sur son terrain, dans ses forces, ses intérêts et ses compétences. Après un temps, les habiletés à enseigner, à évaluer et à intervenir différemment vont tranquillement se transformer. Rapidement, les fausses croyances ou les peurs irraisonnées qui faisaient obstacles seront estompées. Chaque petit pas est valable et constituera des traces à laisser pour les suivants.

Tout au long de cette démarche de changement qui pourra varier en temps selon les équipes, il sera possible de voir les réticences se transformer en résignation et l'inconfort en sentiment de plaisir, puis éventuellement en sentiment de compétence. Il sera important d'arriver éventuellement à ce sentiment de compétence puisque « Le travail favorise le sentiment d'appartenance et permet une valorisation qui conforte souvent la personne dans sa valeur personnelle. » (Aubut, 1999, p. 188). Cette valorisation sera primordiale pour l'investissement que le personnel fera dans sa pratique.

2.3 Créer un esprit d'équipe

Il faut également miser, à long terme, sur la mise en place d'équipes. Autant sur l'équipe-école que sur les équipes-cycles. La concertation, la réflexion et la prise de décision en groupe ou en sous-groupes est toujours bénéfique. C'est parfois plus long que de décider seul dans son bureau, mais beaucoup plus profitable pour l'engagement des troupes à la cause. Sans cette place à l'équipe, le changement risque de se traduire en actions isolées.

Cette démarche demandera donc de construire une vision dans l'action avec l'équipe, et non pas de laisser les individus cheminer chacun de leur côté. Cela, même s'ils font preuve d'engagement et de professionnalisme.

2.4 Les trois temps de la démarche

Le terrain ayant été préparé, il sera temps de mettre en place concrètement « la démarche de planification pédagogique en trois temps » (Langlois, 2003). Chacun des temps de la démarche est important pour les zones de responsabilités et d'actions qu'il définit.

2.4.1. Premier temps : concertation avec l'équipe-école

Cette étape servira pour s'assurer que tout le personnel connaît bien les balises à respecter à différents niveaux. Il faut donc faire ressortir l'essentiel des droits, responsabilités et obligations de l'équipe tant au niveau ministériel, qu'institutionnel et éventuellement au niveau local. Les rencontres pourront avoir lieu pendant les quelques demi-journées pédagogiques planifiées à cet effet.

Par la suite, l'équipe pourra se donner des grandes orientations au niveau de sa planification et au regard des choix pédagogiques partagés. Par exemple, une équipe ayant dans son *Projet éducatif* une orientation concernant la coopération pourra choisir de faire ressortir cette compétence dans le bulletin.

C'est à ce moment aussi que la réflexion autour de la mise en place des équipes-cycles pourra être lancée. Comment les organiser en fonction du milieu? Comment aménager du temps de concertation? Qui travaillera avec qui? Un modèle sera-t-il mis en place? Maintenant? Éventuellement? Comment la place est-elle laissée aux initiatives personnelles? Quels sont les besoins en formation?

Une discussion autour de l'évaluation pourra également être prévue. Comment la fréquence d'évaluation est-elle perçue pour les différentes compétences. Que devrait être le bulletin? Et les outils d'évaluation communs? Quel sera le calendrier quant à la mise en place du *Renouvellement de l'encadrement local en évaluation* (MELS, 2005) ?

Il sera donc prévu de prendre des décisions ou des orientations d'équipe pour tout ce qui relèvera des décisions locales. Il est important d'associer l'ensemble de l'équipe à cette démarche afin que les décisions se traduisent en action dans leur quotidien éventuellement. Le personnel doit se sentir concerné par toutes les orientations et participer aux décisions qui le concernent.

2.4.2. Deuxième temps : planification avec l'équipe-cycle

En même temps que l'équipe-école naît, l'équipe-cycle doit aussi prendre forme. D'abord un peu forcée par la libération des enseignants pour favoriser les bonnes habitudes, cette équipe travaillera autour de la planification globale du cycle d'apprentissage. Cette étape comprendra la répartition des compétences transversales dans les cycles, puis la répartition des compétences disciplinaires, la planification de cycles en huit étapes avec le Programme de formation et, parallèlement la planification de l'évaluation. Quand les enseignants auront passé à travers cette étape de planification, ils auront une bonne connaissance du Programme de formation et de leurs responsabilités.

Le but de ces équipes sera surtout de favoriser la cohésion et la cohérence, autant du point de vue de la compréhension du programme et de son application, que des responsabilités des intervenants de chacun des cycles.

2.4.3. Troisième temps : planification de l'enseignant

Le troisième temps de cette démarche appartient à l'autonomie professionnelle de chacun des enseignants. Il est important qu'ils aient cet espace. Pour plusieurs, c'est là que s'exprime la créativité et le plaisir d'enseigner. C'est donc à cette étape qu'ils feront leur planification mensuelle, leur planification hebdomadaire, leur planification de situations d'apprentissage en lien avec les différentes approches pédagogiques, la gestion de classe et les outils d'évaluation. C'est leur expertise qui entre en jeu. C'est là qu'ils expérimenteront et vivront les succès qui relèveront du changement de leurs pratiques.

C'est aussi à cette étape que le processus peut stagner chez les individus plus réfractaires au changement. Il faut donc faire preuve de confiance, d'ouverture, de compréhension et surtout valoriser l'innovation pour la favoriser parce que « Généralement les individus acceptent de travailler et d'investir avec des personnes avec qui ils se sentent écoutés et reconnus dans leur différences, dans leur expérience de vie, dans leurs ressentis. » (Morissette, 2005).

3. Réflexion sur la gestion du changement pédagogique

La gestion de l'implantation d'un changement en milieu scolaire nécessite autant de développer une vision pédagogique, que des compétences professionnelles complexes. De plus, une réflexion sur la mobilisation de l'équipe et le processus de changement devient essentielle dans ce contexte.

3.2 Vision et leadership

Le cadre d'établissement scolaire actuel se voit confronté à un mouvement de changement qu'il doit aujourd'hui gérer. La mise en place d'une démarche de planification pour amener son équipe au changement n'est pas essentielle, mais lui permet d'avoir une vue globale sur l'ampleur de la tâche dans son milieu, en assurer le suivi et lui éviter d'être submergé par les imprévus. Quelle que soit cette démarche de planification, c'est ni plus ni moins une vision construite par le gestionnaire avec son équipe pour faire face au changement avec elle, et lui permettre par la suite de guider cette équipe.

Le leadership c'est la capacité qu'a un dirigeant d'utiliser judicieusement son pouvoir, de motiver les autres à agir, de transformer les exécutants en chefs et de pouvoir faire des chefs de véritables agents de changements (Bennis, 1985). Ainsi, pour aborder un changement d'une telle ampleur dans une école, le gestionnaire ne peut qu'assumer un leadership fort en mettant cette démarche en place.

Édith Luc, dans son ouvrage sur le leadership partagé, dit qu'une vision qui n'est jamais mise en action ne restera qu'un rêve (2000), un projet inachevé. Ainsi, la notion d'action et de progression deviennent capitales dans le processus. La vision éducative et pédagogique que se construit le leader avec son équipe doit éventuellement prendre forme concrètement. Aussi, un gestionnaire qui partage son leadership avec les membres d'une équipe trouve fort certainement un plus grand appui et un engagement à court, moyen et long terme dans sa démarche.

3.2 Mobiliser autour du changement

Aussi, si la mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période (Laflamme, 1998), il faut d'abord et avant tout penser miser sur les agents de changement naturels du milieu.

Il est utile de travailler avec les plus audacieux. Par la suite, l'énergie engagée à rassembler autour de l'équipe permettra de franchir un autre bout de chemin parce que cette équipe est le « lieu de conciliation des objectifs individuels et collectifs » (Aubut, 1999, p. 189). Ce sera donc le début, la naissance de la vision partagée si essentielle à la mobilisation et à l'engagement.

3.3 Processus de changement

On définit le changement comme un processus dynamique. Collerette et Schneider lui attribuent les phases suivantes « Décristallisation _ Transition _ Recristallisation » (Collerette et Schneider, 1996, p. 85). La durée de ces phases peut être variable, mais elles seront toujours présentes.

Ainsi, un milieu prêt au changement ou innovateur peut être déjà très avancé dans la phase de *décristallisation* ou même avoir pris les devants dans la phase de *transition*. C'est la différence entre un changement émergent et un autre imposé. Dans la plupart des cas, le milieu vit l'implantation du Programme de formation comme un changement imposé. La phase de *décristallisation* peut donc être plus longue. Mais éventuellement, l'investissement de ressources dans nos agents de changement fait cheminer la vision pédagogique dans l'école, permettant ainsi d'atteindre la « masse critique » (Collerette et Schneider, 1996, p. 94) à plus ou moins long terme.

Tout au long du processus, la direction s'assure de « Maintenir un niveau de tension acceptable entre les forces de changement et les forces de maintien de la mission originale... » (Aubut, 1999, p. 187). L'inverse pourrait être catastrophique et faire en

sorte que l'équipe se désengage totalement de la vision pédagogique de la direction. Celle-ci peut se réajuster en cours de route et accepter que son équipe transforme sa vision au fil du temps. Qui disait « qu'il valait mieux avoir tort en groupe que raison tout seul »?

3.4 Compétences professionnelles

Mener à bien un projet de changement pédagogique demande à un gestionnaire d'école de mobiliser de multiples compétences dans des situations très complexes. La première de celles-ci est d'abord et avant tout la communication. En effet, l'action la plus fréquente que doit poser la direction est de vendre ses idées, les expliquer, les argumenter, les justifier, rassurer, etc. Cela demande donc de grandes habiletés en communication, mais aussi beaucoup d'écoute et de patience dans le pouvoir d'influence qu'il exerce.

Le leader pédagogique est la plupart du temps un agent de changement naturel et innovateur. Il doit donc quand même s'assurer de développer de la compréhension et des stratégies devant l'inertie, la réticence ou même la véhémence. Il sait tantôt contourner, ignorer ou s'investir de différentes façon dans l'équipe, mais en gardant le cap sur la vision qu'il souhaite à plus long terme. Il tente d'accepter des périodes de déstabilisation et d'inconforts, autant que des moments magiques de foisonnements pédagogiques qui peuvent verser ensuite dans la stagnation. Il sait également se trouver des alliés et en faire des leaders de terrains neutres qui rassembleront ses troupes autour de lui.

Mais surtout, le gestionnaire a une immense capacité d'adaptation et de réajustement. Travailler avec des humains est une chose, mais le faire avec ce qu'ils ont de plus précieux, soit leur sentiment de sécurité, est encore plus délicat. Cette réalité concerne tant l'équipe que les individus.

Conclusion

La gestion du changement pédagogique par la mise en place d'une démarche de planification demandera temps et énergie au gestionnaire d'établissement qui décide de s'y engager, mais le résultat sera certainement satisfaisant si celui-ci s'outille efficacement.

Le gestionnaire devra d'une part développer son expertise théorique par la lecture de documents légaux essentiels, et d'autre part se sensibiliser aux concepts liés au processus de changement, à la mobilisation et au partage du leadership. Il devra aussi apprendre à reconnaître les agents de changement de son milieu et miser sur eux, tout en prévoyant que le changement ne s'opèrera pas du jour au lendemain selon l'équipe avec laquelle il travaille.

Son second défi sera de se forger une vision pédagogique en vue de la partager et de la construire avec son équipe-école en usant de son pouvoir d'influence. Pour cela, la nécessité de l'accompagnement de l'équipe; le besoin de temps, d'espace et de moyens; et la création d'un esprit d'équipe prennent tout leur sens quand il est temps d'amener l'équipe à s'engager dans le changement.

Par la suite, il sera temps de mettre en place la démarche de planification qui donne place à l'équipe-école dans un premier temps; à l'équipe-cycle dans un deuxième temps; et à l'enseignant dans un troisième temps. Chacun des temps est primordial pour le partage de la vision pédagogique; pour la cohésion et la cohérence des choix et des interventions de l'équipe; pour le partage des responsabilités; et pour l'autonomie professionnelle de chacun.

Finalement, cet aspect de la gestion demande au gestionnaire une vision pédagogique et un leadership affirmé dans son milieu. Celui-ci devra mobiliser ses troupes autour de lui et être en mesure de faire faces au processus de changement à ses différents stades, autant qu'aux réactions qu'il provoque. Cela lui demandera de mobiliser de nombreuses compétences qui lui seront utiles tout au long de sa carrière.

Bibliographie

- Aubut, J.. (1999), Gestion des ressources humaines ou gestion humaine des ressources. Dans Jean-Jacques Bourque et François Lelord, *L'âme de l'organisation*, Éditions Québec Amérique, Montréal.
- Bennis, W., Nanus, B. (1986). *Diriger : Les secrets des meilleurs leaders*, Paris, Interéditions.
- Colerette P. & Schneider R. (1996). Les enjeux du changement chez l'individu : les membres de l'organisation sont-ils réceptifs au changement ? Dans Pierre Colerette et Robert Schneider, *Le Pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique* (pp.83 à 104), Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation du Québec (2006), *Programme de formation de l'école québécoise, enseignement préscolaire et primaire*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Laflamme, R. (1998). *Définition de la mobilisation*, tirée des notes de cours de Gabriel Boileau dans le cadre du cours Leadership et animation, ÉTA6925, Montréal, UdeM, automne 2006.
- Langlois, M-J. & Cloutier, N. (2006). *La planification pédagogique au secondaire, s'approprier le Programme de formation*, Montréal, Hurtubise HMH.
- Langlois, M-J. (2003)., *Guide de planification pédagogique*, Montréal, Hurtubise HMH.
- Luc, E. (2004). *Le leadership partagé, modèle d'apprentissage et d'actualisation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport (2005), *Renouveler l'encadrement local en évaluation des apprentissages*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport, (2006), *Cadre de référence en évaluation des apprentissages au secondaire, version préliminaire*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2002), *Cadre de référence en évaluation des apprentissages au primaire*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2002), *Les échelles de niveaux de compétences au primaire*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

- Ministère de l'Éducation du Québec (2003), *Politique d'évaluation des apprentissages*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2003), *Programme de formation de l'école québécoise, enseignement secondaire, premier cycle*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2006), *Les échelles de niveaux de compétences au secondaire, premier cycle*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Morissette, R., (2005). *Et si on prenait le temps de regarder où et comment s'exerce notre pouvoir d'influence!* Influençons la réussite, Congrès FQDE, p.38.
- Québec (2007), *Loi sur l'instruction publique*, Québec, Éditeur officiel du Québec
- Québec (2007), *Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire*, Québec, Éditeur officiel du Québec
- Rondeau A.. (1999), Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion*, volume 24, numéro 3, 148-157.