People for Education

Public education. Public good.

La promesse de l'éducation et les ressources essentielles dans les écoles canadiennes

Mise en œuvre d'une version pilote d'un nouveau sondage pancanadien

La promesse de l'éducation et les ressources essentielles dans les écoles canadiennes

Mise en œuvre d'une version pilote d'un nouveau sondage pancanadien

le juin 2026

Rédaction

Kelly Gallagher-Mackay | Co-directrice de l'Enquête annuelle canadienne sur les écoles

Christine Corso | Co-directrice de l'Enquête annuelle canadienne sur les écoles

Annie Kidder

Avec Alexandra Gottardo, Danielle Law, Steve Sider, Amreen Sangha, Rana Naimi et Sefat Rimpu.

People for Education
Public education. Public good.

LAURIER
WILFRID LAURIER UNIVERSITY

Sondage annuel sur les écoles canadiennes

Remerciements

Bailleurs de fonds

Ce rapport a été rendu possible grâce au généreux soutien de nos bailleurs de fonds : la Fondation RBC, Mitacs et le Centre for Leading Research in Education (CLRiE).

L'Enquête annuelle sur les écoles canadienne a été élaborée en collaboration avec des organisations engagées à soutenir et à renforcer l'éducation publique partout au Canada.

Partenaires ayant contribué à l'élaboration de l'enquête

Association canadienne des directions d'école (ACDE), Manitoba Teachers' Society Council of School Leaders, Council of School Leaders (COSL), Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO), Ontario Principals' Council (OPC)

Avec nos remerciements

Nous tenons également à remercier The Dais de l'Université métropolitaine de Toronto pour sa précieuse contribution à cette enquête. Université métropolitaine de Toronto : The Dais

© People for Education, 2026

People for Education est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui œuvre à soutenir et à faire progresser l'éducation publique par la recherche, l'élaboration de politiques et l'engagement du public.

Numéro d'enregistrement de l'organisme de bienfaisance : 85719 0532 RR0001

33, rue Bloor Est, 5e étage
Toronto (Ontario) M4W 3H1
416-534-0100
www.peopleforeducation.ca

Table des matières

Résumé 5

Introduction : un nouveau sondage annuel sur les écoles canadiennes et La promesse de l'éducation 8

Un nouveau sondage : travail en cours 8

Système sous pression qui menace à la fois la viabilité et l'innovation 10

Les conditions de l'innovation : aperçu de la littérature 10

Un travail prioritaire : changer les choses pour les élèves et leur famille 11

Des feux à éteindre dans les écoles : le manque de personnel à court terme exacerbe les difficultés en classe 13

Un problème croissant de besoins non satisfaits en matière de santé mentale des élèves 15

Un manque de ressources spécialisées qui contribue aux comportements difficiles et à la violence 17

Des tensions croissantes dans les relations entre l'école et les parents 19

Pleins feux sur les limites de l'innovation : mise en œuvre du Programme national d'alimentation scolaire 21

Conclusion 22

Annexe 1 – Consultations avec les directions d'école 23

Annexe 2 – Résumé des méthodes et de l'échantillon 25

Références 28

Résumé

D'importantes pressions sont exercées sur les écoles financées par les fonds publics au Canada, ce qui limite à la fois la viabilité du système et sa capacité d'innovation. Les résultats de la version pilote du nouveau sondage annuel sur les écoles canadiennes (SAEC) sont basés sur les réponses de 456 directions d'école de partout au Canada et révèlent des pénuries de main-d'œuvre persistantes, des besoins des élèves non satisfaits en matière de santé mentale, une augmentation des problèmes de violence et de comportement, ainsi que des conflits croissants avec les parents. Ensemble, ces pressions obligent les directions d'école à gérer les crises de manière réactive plutôt qu'à faire preuve de proactivité en ce qui concerne le leadership éducatif.

Le SAEC est le résultat d'un partenariat entre l'organisme national à but non lucratif People for Education et le Centre for Leading Research in Education de l'Université Wilfrid Laurier. Il a été élaboré en consultation avec 13 organisations de directions d'école de partout au Canada.

Principales conclusions : un système sous pression chronique

Neuf directions d'école sur dix affirment que leur travail est très utile et qu'il a une incidence positive sur les élèves et leur famille, tandis que plus de la moitié d'entre elles affirment qu'elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour faire leur travail correctement et que leur niveau de stress est ingérable. Les résultats du sondage révèlent que la pression chronique exercée sur le système et la pénurie opérationnelle nuisent activement à la viabilité des écoles et constituent un obstacle à l'innovation nécessaire pour que ces établissements puissent remplir leur promesse de l'éducation à financement public.

Dans leurs réponses au sondage, les directions d'école ont affirmé recevoir une panoplie de demandes sur plusieurs fronts, ce qui entraîne des niveaux de stress « ingérables » et des mesures continuellement axées sur le « contrôle des dommages » et le « comblement des lacunes » plutôt que sur un travail proactif avec les élèves et le personnel. Plus de la moitié des directions d'école ont affirmé qu'elles ne pensaient pas disposer des ressources nécessaires pour faire leur travail.

> Nous avons l'impression d'éteindre des feux partout. Je réponds à ce sondage en date du 1er octobre et je sais que la plupart du personnel de l'école se sent déjà épuisé. C'est une façon malsaine de gérer un système scolaire. Il ne suffit pas d'éteindre un feu après l'autre : nous devons nous concentrer sur la prévention des feux en premier lieu.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Les réponses au sondage ont révélé un certain nombre de problèmes fondamentaux qui semblent perpétuer la pression chronique et limiter l'innovation dans les écoles.

Manque de personnel

> Nous sommes incapables de trouver suffisamment d'assistantes et assistants qualifiés en éducation. Nous continuons à côtoyer des élèves ayant des besoins extrêmement complexes, mais de moins en moins de personnes sont prêtes à effectuer ce travail en raison du stress, de la violence, des exigences et des risques qu'il implique.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

- Près de la moitié des directions d'école participantes ont fait état d'une pénurie quotidienne ou hebdomadaire du personnel enseignant, ce qui a entraîné le recours à des personnes n'ayant pas de brevet en enseignement et une réduction du soutien à l'éducation spécialisée.
- Le faible financement et les difficultés de recrutement des assistantes et assistants en éducation (AE) contribuent à l'épuisement du personnel et aux besoins non satisfaits des élèves.

Santé mentale

> Le manque de personnel nous empêche de répondre aux besoins des élèves de la manière la plus efficace possible. Malgré leur dévouement, les éducatrices et éducateurs ne sont ni des cliniciennes et cliniciens ni des spécialistes formés, et ne peuvent donc pas traiter de manière adéquate des problématiques comme les traumatismes, les troubles mentaux graves, l'anxiété ou le trouble du spectre de l'alcoolisation fœtale.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

- Les directions d'école ont affirmé que leur établissement était souvent la seule ressource pour les élèves qui faisaient face à des problèmes aigus de santé mentale, puisque les listes d'attente sont longues et que les ressources communautaires sont limitées dans certaines régions.
- Elles ont également affirmé que le manque de ressources, notamment d'AE et de spécialistes, exacerbe les problèmes de comportement graves des élèves et en complique la gestion.
- Près de la moitié des directions d'école font état d'incidents violents quotidiens ou hebdomadaires et un tiers d'entre elles signalent des cas quotidiens ou hebdomadaires de violence psychologique comme du harcèlement ou de l'intimidation. Elles sont extrêmement préoccupées par les répercussions de la violence et de certains problèmes de comportement sur les élèves et le personnel.

Conflits avec les parents

> Les parents nous accusent de ne pas nous soucier des élèves et crient après nous quotidiennement, et ce, sans avoir les faits exacts sur une situation.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

- Parmi les directions d'école ayant répondu au sondage, seulement une sur quatre a affirmé n'avoir jamais eu ce type d'interaction. Outre les interactions difficiles en personne, plus d'un tiers des directions d'école ont rapporté avoir fait l'objet de messages menaçants ou intimidants de la part de parents ou de tutrices et tuteurs, ou avoir reçu de tels messages, par téléphone, par courriel ou par l'intermédiaire des médias sociaux au moins une ou deux fois par mois.

- L'une des principales sources de conflit est l'insatisfaction à l'égard des programmes offerts ou des décisions des directions d'école.

Méthodologie et limites

Entre octobre 2025 et janvier 2026, des directions d'écoles financées par les fonds publics de tout le Canada ont répondu à la version pilote du nouveau SAEC en ligne, en anglais ou en français.

Taille de l'échantillon
Après un processus rigoureux de nettoyage des données qui a permis d'éliminer les réponses vierges ou incomplètes et celles des écoles indépendantes, l'ensemble définitif des données comprenait 456 réponses validées (404 en anglais et 52 en français).

Composition des écoles
L'échantillon est composé à 65 % d'écoles primaires ou élémentaires, à 19 % d'écoles secondaires et à 16 % d'écoles à la fois primaires ou élémentaires et secondaires.

Limites et représentation
La répartition des réponses n'est pas entièrement représentative du paysage scolaire national et comporte une forte distorsion géographique en faveur de l'Ontario. La province représente 56,4 % de l'échantillon alors qu'elle n'abrite que 34,2 % des écoles à l'échelle nationale. Le Manitoba est également surreprésenté : il représente 16,7 % de l'échantillon, mais il ne compte que 6,1 % des écoles à l'échelle nationale. À l'inverse, des provinces comme le Québec (7,9 % de l'échantillon p/r à 21,1 % des écoles au pays), l'Alberta (6,1 % de l'échantillon p/r à 14,6 % des écoles au pays) et la Colombie-Britannique (2,0 % de l'échantillon p/r à 11,2 % des écoles au pays) étaient sous-représentées.

Bien que cette répartition limite la représentativité totale, les données qualitatives et statistiques descriptives révèlent des tendances importantes dans les pressions exercées sur le système, qui découlent de contraintes et de pénuries chroniques, ainsi qu'une capacité d'innovation limitée.

Introduction : un nouveau sondage annuel sur les écoles canadiennes et *La promesse de l'éducation*

People for Education (PFE) est un organisme de bienfaisance qui, depuis trente ans, encourage les conversations axées sur des données probantes concernant l'importance de l'éducation à financement public et l'impact des politiques sur les écoles du Canada. Le Centre for Leading Research in Education (CLRiE) est un centre de recherche de l'Université Wilfrid Laurier qui a pour mission de favoriser la recherche interdisciplinaire en éducation ayant une incidence à l'échelle nationale et internationale et d'encourager les partenariats qui permettent d'appliquer la recherche au-delà du contexte universitaire.

Au cours des 18 derniers mois, PFE et le CLRiE ont collaboré pour lier le programme de recherche de l'équipe de l'Université Wilfrid Laurier à l'initiative phare de l'organisme : *La promesse de l'éducation*. Cette initiative repose sur la conviction que l'éducation à financement public de la maternelle à la 12e année est l'un des atouts les plus précieux du Canada – mais qu'il est sous-estimé. Les écoles du Canada offrent une solution politique en amont à certains des plus grands défis du pays, notamment le changement climatique et la résilience économique. Cependant, pour réaliser un changement de politique dans ces domaines, il faut briser les cloisonnements et construire une nouvelle coalition diversifiée de personnes défendant la cause et de spécialistes provenant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur du secteur de l'éducation.

En 2025, PFE et le CLRiE ont conjointement publié un rapport intitulé *What do we know about Canadian schools?: Fragmented data and missed opportunities*, qui a révélé que, par rapport aux données de la plupart des autres pays riches, les données canadiennes sur l'éducation sont souvent incomplètes et obsolètes, difficiles à comparer d'un gouvernement à l'autre, et rarement liées à des données provenant d'autres secteurs, comme la santé ou l'économie. Les données actuellement disponibles permettent difficilement de comprendre comment les politiques influencent les résultats des rapports et de suivre les progrès réalisés en matière de changement.

Pour résoudre ce problème, PFE a collaboré avec le CLRiE et des organisations de directions d'école de partout au Canada pour mettre au point le nouveau sondage annuel sur les écoles canadiennes (SAEC). Ce sondage s'appuie en partie sur le sondage annuel sur les écoles de l'Ontario mené par PFE entre 1998 et 2024 en Ontario. L'objectif de ce nouveau sondage est de fournir une source de données essentielle aux universitaires, aux responsables politiques et au public pour comprendre les réalités sur le terrain dans les écoles financées par les fonds publics au Canada. Il peut non seulement aider les directions d'école de partout au pays à mieux faire connaître au monde extérieur les défis, les ressources et les activités de leurs écoles, mais aussi mettre en lumière les progrès accomplis et influencer la politique en matière d'éducation.

Un nouveau sondage : travail en cours

Le processus d'élaboration d'un nouveau sondage national est progressif et nécessite la participation des éducatrices et éducateurs de partout au pays.

Au début de l'année 2025, la première étape consistait à sensibiliser et à consulter les organisations de directions d'école de l'ensemble du Canada. Avec le soutien de collègues du milieu universitaire du Québec, nous avons rencontré les responsables de 13 organisations de directions d'école de partout au Canada (voir l'Annexe 1 – Consultations avec les directions d'école). Ensemble, nous avons exploré les défis et les réussites du personnel des écoles, ainsi que les types d'informations que les directions d'école souhaitaient voir transmises au public et aux parties prenantes externes afin de faire connaître l'état actuel des écoles et l'incidence des politiques.

En nous basant sur les témoignages des directions d'école, sur les données relatives aux ressources éducatives importantes susceptibles d'être modifiées par les politiques, ainsi que sur les domaines prioritaires de La promesse de l'éducation, nous avons élaboré le nouveau SAEC et obtenu l'autorisation du comité d'éthique de la recherche de l'Université Wilfrid Laurier (dossier n° 9310) d'en diffuser la version pilote.

Nous avons ensuite testé les versions en anglais et en français du sondage en les envoyant à des directions d'écoles financées par les fonds publics au Canada. Cet envoi de la version pilote a permis aux chercheuses et chercheurs d'obtenir l'avis des directions d'école sur ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, puis de renforcer la conception du sondage et les stratégies de diffusion.

Une description détaillée de nos méthodes et de notre échantillon figure à l'Annexe 2 – Résumé des méthodes et de l'échantillon.

Comme c'est souvent le cas pour les projets pilotes et les premières tentatives de mise en œuvre de projets uniques, la première année du SAEC a été marquée par un certain nombre de difficultés. Les informations contenues dans ce rapport sont basées sur les réponses de 456 directions d'école de l'ensemble des provinces et territoires du Canada, à l'exception du Nunavut. La proportion des réponses par province ou territoire n'est pas totalement représentative de la diversité des écoles canadiennes. Toutefois, les données fournissent d'importantes informations sur les principales tendances. En outre, les données qualitatives de la version pilote de cette année du SAEC constituent une première étape importante dans la compréhension de la réalité des écoles canadiennes.

Système sous pression qui menace à la fois la viabilité et l'innovation

Dans leurs réponses qualitatives au SAEC de 2025-2026, les directions d'école brossent le tableau d'un système sous pression, où les éducatrices et éducateurs passent d'une crise à l'autre et font face à d'importants besoins non satisfaits de la part des élèves.

La promesse de l'éducation privilégie la création d'écoles plus à même de tirer parti de leur potentiel en tant que solution politique en amont pour relever les défis sociaux et économiques urgents. Fréquentées par plus de 90 % des élèves du pays, les écoles financées par les fonds publics du Canada[1] pourraient constituer le lieu le plus efficace et le plus accessible pour garantir que l'ensemble des élèves obtiennent leur diplôme avec les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour s'épanouir dans un monde complexe. Ils y acquièrent notamment les compétences et les habitudes nécessaires pour garantir une santé mentale et physique durable, les aptitudes requises pour faire face aux avancées rapides de la technologie, la capacité et l'habileté nécessaires pour participer à une société démocratique, les compétences vertes pour relever les défis environnementaux actuels et un meilleur équilibre de connaissances et de compétences essentielles pour vivre dans une économie en évolution rapide.

Au Canada, l'éducation à financement public dispose déjà d'excellentes bases que nous pouvons améliorer. Dans les évaluations internationales de la littératie, de la numératie et des sciences[2], le rendement des élèves du pays figure parmi les meilleurs. En outre, les organismes internationaux soulignent souvent le fait qu'au Canada, les écarts de rendement des élèves liés à leur statut socioéconomique ou à leur statut de nouvelle arrivante ou de nouvel arrivant, bien que fréquents, sont moins importants que dans beaucoup d'autres pays[3].

Nos écoles financées par les fonds publics pourraient être des centres d'innovation et de changement systémique, ce qui leur permettrait de jouer un rôle essentiel pour relever les défis économiques et sociaux actuels et émergents au pays. C'est pourquoi les réponses des directions d'école au sondage devraient tirer la sonnette d'alarme : elles font premièrement état d'une pression chronique et d'une pénurie qui constituent un défi pour la viabilité et le succès du système actuel et, deuxièmement, de contraintes et de pénuries qui constituent un obstacle à l'innovation et au changement systémique.

Les conditions de l'innovation : aperçu de la littérature

Des recherches approfondies ont été menées dans les domaines de l'éducation[4], de la gestion[5] et de l'administration publique[6] sur les éléments nécessaires au soutien et à la diffusion de l'innovation. Elles mettent en évidence les principales caractéristiques des environnements propices à l'innovation : une culture favorable à l'innovation, l'accès à la connaissance par l'intermédiaire de la recherche et de partenariats externes, des ressources (p. ex., du temps et de l'argent) et des moteurs de changement[7]. Un système à bout de souffle n'offre pas un tel environnement.

Lorsque les directions d'école rapportent constamment, comme elles l'ont fait dans le SAEC de 2025-2026, être submergées par une panoplie de problèmes, une charge de travail prévue impossible à gérer et une quantité astronomique de crises ou de travaux administratifs, et ce, au détriment de la création de conditions d'apprentissage favorables pour l'ensemble des élèves, il y a un problème. En outre, elles mentionnent que les besoins des élèves ne sont régulièrement pas satisfaits et que cette situation compromet la capacité actuelle de nos systèmes d'éducation à contribuer à la réalisation d'objectifs sociaux, comme la promotion d'une santé équitable des élèves et de la population ainsi que la stimulation de la mobilité sociale et d'une économie robuste.

Les directions d'école sont conscientes de ce défi. Certaines d'entre elles éprouvent la plus grande satisfaction lorsqu'elles voient leur école s'adapter et évoluer. Une direction d'école primaire ou élémentaire a décrit sa plus grande satisfaction comme suit : « Il est particulièrement gratifiant d'aider les éducatrices et éducateurs à améliorer leurs pratiques pédagogiques en nous appuyant sur des stratégies axées sur des données probantes, afin de favoriser un apprentissage plus approfondi et des progrès mesurables. » Pour cette direction d'école, il y avait un lien direct entre le rôle des données dans le soutien du changement et la mise en place de conditions permettant à chaque élève de s'épanouir. Une autre direction d'école primaire ou élémentaire participante a reconnu que le travail des directions d'école est plus efficace lorsqu'elles ont le temps d'exercer un « leadership éducatif qui favorise l'apport de changements aux pratiques pédagogiques de façon à améliorer l'environnement d'apprentissage pour les élèves ».

Malgré le désir d'apprendre et de s'améliorer, les participantes et participants au sondage s'accordent à dire que les éducatrices et éducateurs et, plus particulièrement les directions d'école, « réagissent souvent à des problèmes urgents, limitent les dommages ou comblent les lacunes au lieu d'avoir le temps de faire preuve de proactivité ». Comme l'a indiqué une direction d'école primaire ou élémentaire, dans le contexte du soutien à la santé, « le personnel est épuisé et donc moins disposé à accepter de nouveaux projets ». Plutôt que de favoriser une culture de l'innovation, ces conditions de travail ont engendré des frustrations liées aux directives descendantes, comme « les demandes quasi constantes du conseil scolaire et du ministère ».

Un travail prioritaire : changer les choses pour les élèves et leur famille

Le sondage comprenait un certain nombre de questions détaillées sur le personnel et le bien-être, qui étaient à la fois tirées de nos consultations avec les directions d'école et de la littérature de recherche. Nous avons également demandé aux directions d'école de décrire, dans leurs propres mots, ce qui rendait leur travail significatif et satisfaisant, ce qui le rendait frustrant ou démoralisant, ainsi que les réussites et les difficultés auxquelles elles faisaient face dans le cadre de leur rôle.

Les commentaires des directions d'école montrent clairement que le cœur de leur travail et de leur satisfaction professionnelle est de changer les choses pour les élèves et leur famille, en particulier pour les personnes les plus vulnérables.

> La partie la plus importante de mon travail est de voir les élèves progresser sur le plan scolaire, social et émotionnel, grâce aux efforts collectifs d'un personnel dévoué, de leur famille et des partenaires communautaires. [...] Créer des conditions dans lesquelles chaque personne se sent valorisée, capable et soutenue dans sa réussite donne un véritable sens à mon travail.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Une autre direction d'école primaire ou élémentaire décrit que son équipe éprouve sa plus grande satisfaction « [lorsqu'elle est] en mesure de changer les choses pour une ou un élève qui a des difficultés, que ce soit sur le plan de l'apprentissage ou du comportement, ou [lorsqu'elle est] en mesure d'offrir un environnement où chaque personne éprouve de la joie et où elle peut être elle-même chaque jour ». Une autre direction d'école souligne que ce qui lui procure un sentiment d'accomplissement c'est de « voir des familles et des élèves ressentir un sentiment d'appartenance dans un milieu qui n'est pas un simple établissement d'enseignement, mais plutôt une maison qui a rétabli leur confiance dans le système d'éducation ».

Au Canada, les écoles financées par les fonds publics accueillent 5,5 millions d'élèves dans 13 systèmes distincts[8]. Les systèmes scolaires comptent parmi nos plus grandes institutions publiques et de nombreuses structures et procédures sont conçues pour refléter cette importance. Pourtant, même si elles reconnaissent qu'elles contribuent à des résultats systémiques importants, de nombreuses directions d'école trouvent que leur travail est le plus efficace lorsqu'elles contribuent à la réussite des élèves en tant que personnes, en particulier celles et ceux qui font face à des difficultés. Comme l'a expliqué une direction d'école, son travail prend tout son sens « lorsqu'une ou un élève qui a éprouvé des difficultés commence à trouver des solutions, comme un enfant non verbal de première année qui trouve des moyens de communiquer sans mots pour participer aux jeux pendant la récréation et qui se fait accepter par les autres élèves ».

Ces réponses ne sont pas des cas isolés. Bien que les directions d'école aient souligné de nombreux défis, il est remarquable que 9 directions d'école sur 10 parmi l'échantillon aient affirmé être « d'accord » ou « fortement d'accord » pour dire que leur travail change les choses pour les enfants et leur famille.

À la fin du sondage, lorsque nous leur avons demandé si elles avaient d'autres commentaires à ajouter, de nombreuses directions d'école ont souligné la fierté et l'affection qu'elles éprouvaient pour leur école, leurs élèves et leur communauté.

> C'est un lieu exceptionnel. Notre communauté scolaire est chaleureuse et accueillante. Nos élèves sont brillantes et brillants et se soucient de leur éducation. Elles et ils viennent de milieux très défavorisés et risquent de ne pas atteindre leur plein potentiel en raison des obstacles qui se dressent devant eux. Nous devons faire mieux pour les aider à se dépasser. Nous avons besoin d'aide.
>
> *– Direction d'école secondaire*

La tension reflétée dans ce commentaire illustre une grande raison d'être et un sentiment d'appartenance, mais également une importante détresse. Ce commentaire était l'un des plus marquants reçus de l'une des directions d'école.

La majorité des directions d'école qui ont répondu au sondage se sont dites préoccupées par le fait qu'elles ne sont pas en mesure d'agir conformément à leurs valeurs professionnelles ou de fournir le niveau d'attention, d'inclusion et de leadership éducatif qu'elles jugent nécessaires pour les élèves et le personnel. La grande majorité des directions d'école qui ont répondu au SAEC affirment que leur travail a une influence positive sur les élèves et leur famille, mais plus de la moitié d'entre elles rapportent être « en désaccord » ou « fortement en désaccord » avec le fait qu'elles disposent des ressources nécessaires pour faire leur travail correctement, ou avec le fait que leur niveau de stress est gérable.

Des feux à éteindre dans les écoles : le manque de personnel à court terme exacerbe les difficultés en classe

De nombreuses directions d'école ont évoqué les difficultés presque insurmontables qu'elles rencontrent en ce qui concerne les exigences de leur travail. Pour l'une des directions d'école primaire ou élémentaire, la plus grande frustration découle tout simplement « [du] fait [qu'elle] ne puisse pas répondre aux exigences incessantes de [son] travail et qu'il n'est pas humainement possible d'accomplir toutes les tâches qui incombent au personnel administratif dans le temps qui [lui] est imparti ». Une direction d'école secondaire a rapporté faire face à une « panoplie de situations concomitantes à forts enjeux qui surviennent toutes en même temps ». Ces résultats sont cohérents avec d'autres recherches canadiennes qui montrent que l'intensification croissante du travail est un défi majeur pour les directions d'établissement d'enseignement.[9]

> Nous avons l'impression d'éteindre des feux partout. Je réponds à ce sondage en date du 1er octobre et je sais que la plupart du personnel de l'école se sent déjà épuisé. C'est une façon malsaine de gérer un système scolaire. Il ne suffit pas d'éteindre un feu après l'autre : nous devons nous concentrer sur la prévention des feux en premier lieu.
>
> – Direction d'école primaire ou élémentaire

Lors des consultations avec les directions d'école dans le cadre de l'élaboration du sondage, les difficultés liées à la dotation en personnel sont apparues en tête des préoccupations partout au pays, aux côtés des préoccupations concernant le bien-être et le comportement des élèves, dont il est question ci-dessous. Ces résultats correspondent à ceux des recherches canadiennes et internationales[10], aux rapports d'organismes d'éducatrices et éducateurs[11], à un rapport du Vérificateur général[12] ainsi qu'aux réponses des directions d'école.

La principale préoccupation soulevée dans les données qualitatives et quantitatives du sondage concernait les problèmes de personnel à court terme. Près de la moitié des écoles participantes ont affirmé faire face à un manque quotidien ou hebdomadaire de personnel enseignant. Cette problématique s'accentue pour les autres membres du personnel scolaire, comme les assistantes et assistants en éducation (AE), ou le personnel de bureau pour qui près de deux tiers des écoles font état d'un manque quotidien ou hebdomadaire.

Les problèmes de dotation en personnel à court terme liés aux absences ou aux congés ont été mis en évidence comme une pression majeure affectant le travail des directions d'école et les programmes scolaires. Les directions d'école ont affirmé avoir recours à un large éventail de solutions pour remédier à l'indisponibilité du personnel enseignant suppléant qualifié. Elles modifient les tâches du personnel enseignant, notamment en révoquant les périodes de préparation de cours et le soutien des spécialistes, en combinant les cours, en demandant au personnel administratif de donner les cours, et bien souvent, en faisant appel à du personnel enseignant n'ayant pas de brevet en enseignement.

Les réponses au sondage suggèrent que toutes ces solutions ont un effet sur l'apprentissage des élèves. Elles font état de préoccupations relatives à la capacité du personnel enseignant n'ayant pas de brevet en enseignement à suivre un programme et un enseignement planifiés ainsi qu'au temps limité dont dispose le personnel enseignant pour préparer les cours, compliquant ainsi l'élaboration des plans de leçon et la fourniture d'une rétroaction pertinente. Les directions d'école craignent particulièrement que ces solutions affectent de manière disproportionnée les élèves les plus vulnérables (c.-à-d. celles et ceux qui ont des besoins particuliers en matière d'éducation ou qui apprennent des langues supplémentaires) qui n'ont plus accès aux services du personnel de soutien spécialisé lorsque celui-ci doit venir en renfort pour combler le manque de personnel enseignant.

Une direction d'école primaire ou élémentaire a décrit comment le manque de disponibilité du personnel enseignant suppléant peut avoir d'importantes répercussions sur la capacité d'apprentissage des élèves : « Si une enseignante ou un enseignant doit s'absenter pendant plusieurs jours et que personne ne peut prendre le relais pendant toute cette période, les élèves peuvent avoir du mal à s'adapter aux nouvelles règles de classe du personnel suppléant qui variera d'un jour à l'autre. » Cette situation peut avoir pour conséquence que davantage d'enfants perturbent l'ordre de la classe, déstabilisant encore plus l'apprentissage de l'ensemble de la classe. Une direction d'école primaire ou élémentaire décrit sa plus grande frustration comme étant « d'essayer de combler le manque d'AE pour soutenir les élèves et réaliser à quel point ce travail est difficile pour le personnel qui s'efforce de tout mettre en ordre ». Une autre direction d'école souligne que « le personnel est débordé par les problèmes liés à la sécurité en matière d'éducation spécialisée et de comportements ».

La tâche urgente de remédier au manque de personnel représente une pression supplémentaire importante pour les directions d'école et pose des défis considérables au système scolaire.

> Je passe beaucoup de temps à réorganiser les horaires en raison du manque de personnel enseignant et d'AE. Essentiellement, je vérifie le système d'absence à 5 heures tous les matins et je commence mon travail. À 7 heures, j'envoie des messages et des courriels aux personnes susceptibles de pouvoir accepter un quart. Souvent, la planification des remplacements commence à 5 heures et ne se termine qu'à 10 heures.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Tous les matins, à 6 heures, nous essayons de pourvoir les quarts vacants dans [la plateforme RH]. La plupart du temps, il faut plus d'une heure pour combler tous les quarts. Ce n'est pas viable et je commence mes journées d'une manière horrible.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

De manière plus générale, une direction d'école primaire ou élémentaire a fait remarquer « qu'il est difficile d'avoir des expériences professionnelles qui suscitent un sentiment d'accomplissement lorsqu'il faut constamment se battre pour combler les absences et qu'il manque de personnel plusieurs fois par semaine ».

En outre, les commentaires des directions d'école ont clairement montré que les absences du personnel n'étaient pas la seule source de problèmes : les quarts vacants et les inconvénients qui découlent du recours au personnel n'ayant pas de brevet en enseignement contribuent à leur frustration et à leur démoralisation.

> Nous sommes incapables de trouver suffisamment d'AE qualifiés. Nous continuons à côtoyer des élèves ayant des besoins extrêmement complexes, mais de moins en moins de personnes sont prêtes à effectuer ce travail en raison du stress, de la violence, des exigences et des risques qu'il implique.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Nous manquons d'AE, ce qui entraîne une augmentation de l'absentéisme et de l'épuisement du personnel existant. De plus, les besoins fondamentaux en matière de sécurité et les besoins de chaque membre du personnel sont à peine satisfaits.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Les budgets sont limités : nous avons perdu 16 membres du personnel (AE) dans une seule école en raison des changements apportés au financement du principe de Jordan. Nos élèves aux besoins complexes s'épanouissaient avec le soutien des AE embauchés grâce à ce financement. Ces élèves ne s'épanouissent plus et il y a tellement de perturbations en classe que l'apprentissage de l'ensemble des élèves est affecté. Le personnel accorde davantage de temps à la gestion de classe qu'à l'enseignement.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Un problème croissant de besoins non satisfaits en matière de santé mentale des élèves

Le manque de personnel s'ajoute aux difficultés rencontrées par les élèves, en particulier les problèmes urgents et croissants en matière de santé mentale et les comportements problématiques, comme la violence. Parfois, il s'agit d'un cercle vicieux.

Les données illustrant l'aggravation des problèmes de santé mentale des jeunes sont cohérentes et décourageantes[13]. Il est inquiétant de constater que la situation du Canada est plus grave que celle de la plupart des autres pays riches en matière de santé mentale des jeunes : un récent rapport du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) classe le Canada au 19e rang sur 36 pays à cet égard[14].

Les directions d'école signalent que leur établissement n'est pas seulement une ressource de première ligne, mais qu'il est trop souvent la seule ressource disponible pendant de longues périodes pour aider les élèves qui ont des problèmes de santé mentale.

Dans le système de soins de santé, les services d'urgence sont reconnus comme un secteur sous pression qui doit répondre aux besoins urgents dès qu'ils se présentent. La patientèle ne peut donc pas se voir refuser l'accès à ces services, même si les ressources sont limitées. De même, les éducatrices et éducateurs indiquent ne pas avoir d'autre choix que de faire face aux besoins non satisfaits les plus chroniques des élèves – et souvent des familles – faute de ressources offertes par d'autres services.

La problématique selon laquelle les écoles sont la principale source de services en santé mentale pour les élèves revient sans cesse dans les commentaires des directions d'école.

> De l'aide communautaire en matière de santé mentale est offerte, mais l'attente pour y accéder s'élève à plus de deux ans. Ce n'est pas du tout utile lorsque les élèves sont en situation de crise. La responsabilité revient donc aux écoles de les aider du mieux qu'elles le peuvent.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Le soutien à la santé mentale des élèves demeure la priorité absolue. Il y a peu de soutien offert en dehors des ressources de l'école. Les listes d'attente sont très longues.
>
> *– Direction d'école secondaire*

> [Notre école] est située dans un désert de ressources. Les familles n'ont pas accès à l'aide.
>
> *– Direction d'école secondaire*

> Les traumatismes sont quotidiens dans le Nord. Nous disposons de ressources limitées pour aider toutes les générations.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire et secondaire*

Les écoles ont un rôle particulier à jouer dans le soutien à la santé mentale des élèves. Cependant, dans l'ensemble, les équipes des écoles ne comptent pas le personnel nécessaire pour fournir des soins en santé mentale, même si nombre d'entre elles se sentent obligées de le faire. Selon les directions d'école interrogées dans le cadre du sondage, elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour soutenir la santé mentale des élèves. Deux tiers des directions d'école participantes étaient en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé suivant : « Mon école dispose des ressources nécessaires pour soutenir la santé mentale et le bien-être du personnel. »

Voici le commentaire d'une direction d'école primaire ou élémentaire à cet égard.

> Le manque de personnel nous empêche de répondre aux besoins des élèves de la manière la plus efficace possible. Malgré leur dévouement, les éducatrices et éducateurs ne sont ni des cliniciennes et cliniciens ni des spécialistes formés, et ne peuvent donc pas traiter de manière adéquate des problématiques comme les traumatismes, les troubles mentaux graves, l'anxiété ou le trouble du spectre de l'alcoolisation fœtale. Avec l'augmentation du nombre d'élèves par classe, le personnel est de plus en plus débordé.

Une autre réponse d'une direction d'école primaire ou élémentaire aborde la situation de façon plus générale : « Nous ne sommes pas des spécialistes de la santé mentale et ces spécialistes ne sont pas faciles à joindre. Nous avons besoin de plus de soutien sur place en matière de bien-être et de santé mentale. »

Un élément crucial à la fourniture de services adéquats dans les écoles est la disponibilité du personnel spécialisé et sa collaboration avec les conseillères et conseillers en orientation ainsi qu'avec d'autres collègues. Cependant, la plupart des écoles de l'échantillon n'avaient pas accès de manière régulière et planifiée à des psychologues, à des travailleuses et travailleurs sociaux ou à des travailleuses et travailleurs auprès des enfants et des jeunes. Plus d'un tiers des directions d'école affirment n'avoir aucun lien avec des services externes de soutien à la santé mentale, notamment en ce qui concerne l'aiguillage prioritaire, les programmes ou le soutien à la planification conjointe pour les élèves ayant des besoins importants. Certaines écoles innovent en utilisant des fonds provenant de sources externes, comme le financement du principe de Jordan, qui vise à égaliser l'accès aux services pour les enfants et les jeunes autochtones.

La pénurie de ressources en santé mentale représente un défi continuel et grave qui compromet la viabilité des écoles et affecte négativement l'apprentissage des élèves. Une direction d'école s'est exprimée à cet égard : « Cette situation compromet à la fois le bien-être du personnel et celui des élèves. Les absences ou les congés du personnel créent une détresse émotionnelle chez les élèves, qui peuvent ressentir un manque de soutien, de l'anxiété et de l'insécurité. Ces conditions nuisent directement aux résultats de l'apprentissage des élèves. »

Un manque de ressources spécialisées qui contribue aux comportements difficiles et à la violence

Également soulevé par les directions d'école comme l'un des principaux facteurs contribuant au comportement difficile des élèves, le manque de soutien professionnel s'ajoute aux problématiques de manque de personnel à court terme et de faible disponibilité du soutien des AE mentionnées ci-dessus. Près de la moitié des participantes et participants au sondage ont affirmé avoir fait face quotidiennement ou hebdomadairement à des incidents de violence physique, tandis qu'environ un tiers ont rapporté avoir fait face quotidiennement ou hebdomadairement à des incidents de violence psychologique, comme du harcèlement, des menaces ou de l'intimidation.

Pour les directions d'école, il s'agit d'une question de ressources. L'une des directions d'école primaire ou élémentaire a simplement affirmé que « le manque de ressources pour répondre aux besoins entraîne des violences et des agressions à l'encontre du personnel ». Une autre direction d'école a observé qu'au cours des cinq ou six dernières années, il y avait eu une augmentation de la violence dans son école. Les participantes et participants rapportent que des spécialistes offrent du soutien et une planification spécialisés aux élèves ayant des besoins particuliers, créant ainsi un environnement qui s'apparentait parfois à une « clinique ». Ultimement, la conclusion des écoles est la suivante.

> Les écoles ont besoin de davantage de spécialistes pour aider à renforcer les capacités du personnel scolaire à répondre aux besoins des élèves et à les soutenir. Je m'inquiète pour les élèves qui observent des comportements agressifs et violents à l'égard du personnel et de leurs pairs. Nous évacuons les classes lorsque des élèves lancent des objets, attaquent leurs pairs et le personnel, renversent des meubles et s'échappent. Le fait d'assister régulièrement à ce genre de situation peut avoir des répercussions importantes sur les élèves au fil du temps.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Les répercussions touchent également les directions d'école.

> Mon sentiment de ne pas offrir suffisamment de soutien aux élèves ayant des besoins en matière de comportement ou d'éducation spécialisée me pèse constamment. Pourtant, je consacre personnellement tellement de temps à ces élèves, et cela me laisse très peu de temps pour remplir toutes mes autres responsabilités.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Finalement, ces conditions sont l'une des causes des enjeux qui menacent la viabilité des programmes actuels et représentent un fardeau pour le personnel.

Des tensions croissantes dans les relations entre l'école et les parents

Le manque de ressources semble contribuer de manière considérable aux relations conflictuelles avec les parents. En nous appuyant sur nos consultations avec les directions d'école, nous avons inclus au sondage des questions visant à déterminer si et à quelle fréquence les directions d'école avaient des interactions en personne avec les parents ou les tutrices et tuteurs marquées par une violence physique, des menaces ou de l'intimidation.

Parmi les directions d'école ayant répondu au sondage, seulement une sur quatre a affirmé n'avoir jamais eu ce type d'interaction. Pour près d'un tiers d'entre elles, ce type d'interactions négatives se produisait une ou deux fois par mois, voire plus. Outre les interactions difficiles en personne, plus d'un tiers des directions d'école ont rapporté avoir fait l'objet de messages menaçants ou intimidants de la part de parents ou de tutrices et tuteurs, ou avoir reçu de tels messages, par téléphone, par courriel ou par l'intermédiaire des médias sociaux au moins une ou deux fois par mois.

Ces interactions sont très stressantes pour les directions d'école : plusieurs d'entre elles ont indiqué que les relations avec les parents et les tutrices et tuteurs constituaient l'aspect le plus frustrant et le plus démoralisant de leur travail.

> Les parents nous accusent de ne pas nous soucier des élèves et crient après nous quotidiennement, et ce, sans avoir les faits exacts sur une situation.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Les parents agissent comme si tout leur était dû. Ils crient contre nous et nous disent que nous ne savons pas faire notre travail.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Les parents publient des messages sur les médias sociaux sans connaître l'étendue des situations et nous accusent de ne rien faire.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

> Les parents publient souvent des commentaires diffamatoires et injurieux sur les médias sociaux.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire et secondaire*

> Les parents pensent qu'ils ont le droit d'intimider le personnel de l'école pour qu'il prenne des décisions dans leur intérêt et celui de leur enfant, peu importe si les « règles » sont suivies.
>
> *– Direction d'école secondaire*

> Les parents ont un manque de compréhension de ce que les écoles sont capables de gérer et de soutenir. Nous ne pouvons pas tout faire pour tout le monde en tout temps, même si c'est ce que la société exige de nous.
>
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire*

Les principales raisons évoquées par les directions d'école pour expliquer les conflits avec les parents et les tutrices et tuteurs sont l'insatisfaction à l'égard des mesures de soutien ou d'accommodement, qui sont généralement liées aux ressources, et le désaccord avec les décisions concernant leur enfant, notamment sur le plan de la discipline, des changements de classe, de l'aiguillage et des bulletins scolaires. Une très petite minorité des directions d'école a affirmé que les conflits étaient liés à ce qui était enseigné à l'école ou à des initiatives, des symboles ou des événements au sein de l'établissement.

Pleins feux sur les limites de l'innovation : mise en œuvre du Programme national d'alimentation scolaire

La mise en œuvre du Programme national d'alimentation scolaire subit les conséquences de la pénurie évoquée dans le présent rapport et sert d'exemple où l'innovation en matière de politiques et de programmes se heurte à des pressions et à des tensions systémiques.

Depuis de nombreuses années, en particulier dans les collectivités à faibles revenus, les écoles de différentes régions du pays collaborent avec des organismes de bienfaisance et d'autres parties prenantes pour répondre aux besoins fondamentaux des élèves grâce à différents types d'initiatives en matière d'alimentation scolaire. En 2024, le Programme national d'alimentation scolaire, une initiative quinquennale prévoyant un financement d'un milliard de dollars, a été annoncé pour la première fois[15]. Un large consensus social s'est dégagé sur la nécessité de mettre en place un tel programme ainsi que sur l'importance que jouent l'amélioration de la santé des enfants, l'offre d'occasions éducatives et l'établissement de liens avec les programmes alimentaires locaux à cet égard[16]. En 2026, grâce à différents accords conclus avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, une initiative sur l'alimentation scolaire est sur le point d'être mise en œuvre[17].

La recherche montre que les programmes alimentaires scolaires ont un fort potentiel pour améliorer la santé immédiate des enfants en répondant à leurs besoins nutritionnels et, avec le temps, en améliorant leur compréhension d'une alimentation saine, en particulier puisqu'il existe un lien entre les programmes alimentaires sains et l'apprentissage[18]. Même si les programmes alimentaires scolaires sont traditionnellement considérés sous l'angle de la santé des élèves, leur mise en œuvre dépend souvent des ressources opérationnelles et du temps du personnel sur le terrain.

Au sein de notre échantillon, la grande majorité des écoles disposent au moins d'un programme d'alimentation scolaire qui offre de la nourriture.

Dans leurs commentaires, les directions d'école mettent en évidence la grande diversité des programmes d'alimentation saine actuellement mis en place au Canada, qu'il s'agisse d'initiatives de mise à disposition de pommes dans les écoles ou de distribution de collations trois fois par semaine, de repas chauds quotidiens, de repas préparés livrés sur place ou de « merveilleuses pâtisseries préparées par des bénévoles dans les cuisines de l'établissement ». Pour de nombreuses directions d'école, les programmes alimentaires sont un aspect essentiel du rôle de leur établissement en tant que centre communautaire et un élément clé de la lutte contre la pauvreté chez les jeunes issus de milieux défavorisés.

Pourtant, dans certaines écoles, la logistique du soutien aux programmes alimentaires scolaires est complexe. Une direction d'école primaire ou élémentaire s'est prononcée à cet égard : « Notre équipe étant petite, il est difficile de gérer les demandes de financement, d'aller chercher la nourriture à la Banque alimentaire et dans les épiceries, et de prendre le temps de préparer les repas et les sacs de collations pour les classes au quotidien. » Pour d'autres, les programmes alimentaires ne peuvent tout simplement pas tout régler.

> Nous offrons un programme de collations financé par notre conseil scolaire, mais les élèves arrivent encore SOUVENT à l'école sans avoir déjeuné : des parents ne supervisent pas le déjeuner puisqu'ils doivent se rendre au travail avant que leurs enfants partent pour l'école. Ces enfants ne mangent donc pas jusqu'à l'heure du dîner, qui marque leur premier repas de la journée. En après-midi, la faim revient vite et les enfants demandent des collations. Nous n'avons pas les fonds nécessaires pour leur fournir une grosse collation ou un dîner nourrissant.
> *– Direction d'école primaire ou élémentaire et secondaire*

Même si elles reconnaissaient l'importance des programmes alimentaires scolaires, la quasi-totalité des directions d'école participantes a rapporté que la mise en œuvre de ces programmes était difficile. La difficulté la plus fréquemment signalée est la dotation en personnel pour ces programmes. Même si des fonds publics ont été accordés, à l'échelle des écoles, les directions signalent toujours que la demande des fonds nécessaires constitue un obstacle à la mise en œuvre de leur programme et que cette procédure s'ajoutait aux tâches et au fardeau administratif avec lesquels elles devaient déjà composer.

Les difficultés décrites par certaines directions d'école en matière de mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire reflètent le niveau général de la pression exercée sur les écoles, même lorsque des ressources et des aides supplémentaires sont mises à leur disposition. En fin de compte, l'innovation sera institutionnalisée lorsque davantage de directions d'école pourront faire des commentaires comme celui fourni par une direction d'école primaire ou élémentaire : « La province finance notre programme d'alimentation et se charge de livrer la nourriture à l'école : ça fonctionne bien. »

Conclusion

Les écoles sont un atout social et économique essentiel pour les jeunes d'aujourd'hui et pour l'avenir du Canada. Toutefois, les données du sondage présentées dans ce rapport suggèrent que le statu quo dans les écoles – en particulier les défis en matière de dotation en personnel et de soutien aux élèves, mais aussi les tensions croissantes entre les parents et le personnel – peut avoir un effet négatif sur l'apprentissage des élèves et limiter l'innovation nécessaire.

Les enjeux politiques du Canada sont urgents. C'est pourquoi il est raisonnable d'espérer que l'un de nos plus grands investissements publics pour l'avenir – l'éducation à financement public – fasse partie de l'élaboration de solutions significatives et généralisées. Pourtant, comme l'illustre ce rapport, tout effort concret pour bâtir un système scolaire mieux positionné en tant que solution en amont aux problèmes sociaux et économiques pressants du Canada doit prendre en compte les commentaires des éducatrices et éducateurs sur les pressions auxquelles elles et ils font face.

Annexe 1 – Consultations avec les directions d'école

Entre janvier et avril 2025, les co-directrices du sondage annuel sur les écoles canadiennes (SAEC) ont rencontré des représentantes et représentants des organisations de directions d'école de partout au Canada. L'objectif de ces consultations était de comprendre quelles étaient les questions les plus importantes pour elles et d'obtenir leur avis sur les questions qui pourraient être incluses dans un nouveau sondage pancanadien unique sur les écoles. L'un des avantages secondaires escomptés des consultations avec les directions d'école était d'établir des relations avec ces actrices et acteurs clés de l'éducation partout au Canada.

Les consultations ont été menées dans la langue officielle de chaque école, soit l'anglais ou le français, et les groupes consultés étaient les suivants.

- Association canadienne des directeurs d'école
- Association des enseignants et enseignantes des Territoires du Nord-Ouest : School Administrators' Council
- Saskatchewan Teachers' Federation : Saskatchewan School Based Leaders
- Manitoba Council of School Leaders
- Ontario Principals' Council
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Nova Scotia Public School Administrators' Association
- Newfoundland and Labrador School Administrators' Council

Grâce à un réseau non officiel et à l'examen des profils des chercheuses et chercheurs, nous avons ciblé deux universitaires disposées à remplir le rôle de responsables québécoises ou franco-canadiennes. Mélissa Villela, de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, et une autre chercheuse québécoise ont joué un rôle essentiel tout au long du processus d'élaboration du sondage, notamment en menant des initiatives de sensibilisation et des consultations auprès des organismes et des établissements d'enseignement francophone suivants, ainsi qu'auprès de directions d'école francophone de l'Alberta et de la Colombie-Britannique.

- Association des directions et des directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement
- Association québécoise du personnel de direction des écoles
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire
- British Columbia Principals' and Vice Principals' Association : French Language Working Group

Lors des consultations, les directions d'école ont été invitées à décrire leurs initiatives les plus passionnantes et leurs plus grands défis. Même si elles ont fait état d'une grande variété de réalisations et de défis dans des domaines très variés, certains thèmes communs sont ressortis de toutes les conversations. Le tableau ci-dessous reprend les principaux thèmes qui ont été mentionnés dans plusieurs régions.

Initiatives les plus passionnantes réalisées dans les écoles	Plus importants défis survenant dans les écoles
• Apprentissage expérientiel et intégré au travail • Littératie fondée sur des données probantes • Apprentissage professionnel et amélioration pédagogique • Mise en valeur de la voix des élèves • Travail de vérité et de réconciliation • Initiatives en matière d'équité et d'antiracisme • Travail avec la technologie	• Besoins de plus en plus complexes des élèves, y compris des problèmes de violence à l'école • Manque de personnel et surcharge de travail • Santé mentale des élèves, du personnel et des parents • Absentéisme des élèves • Implication des parents et des groupes de sensibilisation et conflits avec eux • Manque de ressources (à la fois dans les écoles et dans d'autres systèmes comme la santé) • Étendue des changements dans les programmes d'études et les politiques

Au cours des consultations, les directions d'école ont également été invitées à suggérer des questions qui pourraient être posées en ce qui concerne certains de leurs domaines prioritaires. Voici quelques exemples de questions suggérées par leurs représentantes et représentants.

- Soutien et ressources en matière de santé mentale
  - Combien de membres du personnel enseignant sont sur place sans élèves au cours d'une journée (équivalent temps plein)?
  - Y a-t-il actuellement des élèves qui attendent des services de counseling ou un soutien en santé mentale? Si oui, combien?

- Absences du personnel et manque de personnel enseignant suppléant
  - À quelle fréquence le personnel s'absente-t-il sans qu'il soit possible de le remplacer? (Tous les jours / Toutes les semaines / Tous les mois / Jamais)
  - Est-ce que des membres du personnel n'ayant pas de brevet en enseignement exercent des fonctions d'enseignement? Si oui, combien?
  - Combien d'enseignantes et enseignants de votre école partiront à la retraite au cours des deux prochaines années?

- Enseignement de la littératie fondée sur des données probantes (écoles primaires ou élémentaires uniquement)
  - Votre école exige-t-elle une approche de littératie structurée (p. ex., UFLI) ou de littératie équilibrée ou permet-elle au personnel de définir sa propre approche en matière de littératie? (Littératie structurée / Littératie équilibrée / Approche propre au personnel)
  - Le personnel de votre école utilise-t-il une évaluation commune en matière de littératie précoce (p. ex., DIBELS ou CORE Phonics)?
  - Si oui, les résultats sont-ils communiqués à des personnes extérieures à l'école?

- Apprentissage intégré au travail (écoles secondaires uniquement)
  - Votre école offre-t-elle des cours d'éducation coopérative?
  - Votre école offre-t-elle des possibilités d'apprentissage axées sur les métiers?

Annexe 2 – Résumé des méthodes et de l'échantillon

Avant son lancement en octobre 2025, le sondage annuel sur les écoles canadiennes (SAEC) a été élaboré de manière itérative et en consultation avec de nombreuses parties prenantes. Vous trouverez ci-dessous une brève description du processus d'élaboration, de diffusion et d'analyse des données du sondage.

Élaboration du sondage

Nous avons tenu compte d'un certain nombre de critères pour élaborer les questions du sondage.

- Pertinence par rapport à l'objectif général du sondage : le SAEC pourrait fournir des données pancanadiennes sur les programmes et les ressources scolaires pour mettre en évidence les différences, promouvoir l'apprentissage intergouvernemental sur l'incidence des politiques et fournir des données probantes pour soutenir l'élaboration de stratégies pancanadiennes en matière de changement.
- Lien avec les quatre thèmes de La promesse de l'éducation : ces quatre thèmes sont la santé; la citoyenneté et la démocratie; l'économie et les compétences; et l'apprentissage environnemental.
- Réponse aux principales préoccupations des directions d'école soulevées lors des consultations présentées ci-dessous.
- Éléments devant à la fois avoir une importance pédagogique démontrée et pouvant être améliorés par un changement de politique ou d'approche (p. ex., alignement sur les apports éducatifs associés au rapport Monitoring Educational Equity des Académies nationales des sciences des États-Unis).
- Facilité de réponse pour les directions d'école (p. ex., réponses brèves, concrètes et ne nécessitant pas de recherches exhaustives).

Finalement, l'instrument de sondage définitif comprenait des questions à choix multiples et des questions ouvertes et a été fourni aux directions d'école en ligne par l'intermédiaire de Qualtrics.

Consultations avec les directions d'école

Entre janvier et avril 2025, les co-directrices du SAEC ont rencontré des représentantes et représentants des organisations de directions d'école de partout au Canada. L'objectif de ces consultations était de comprendre quelles étaient les questions les plus importantes pour elles et d'obtenir leur avis sur les questions qui pourraient être incluses dans un nouveau sondage pancanadien unique sur les écoles. L'un des avantages secondaires escomptés des consultations avec les directions d'école était d'établir des relations avec ces actrices et acteurs clés de l'éducation partout au Canada. (Voir l'annexe 1 pour consulter les conclusions.)

Éthique de recherche

Une fois le sondage élaboré, il a été soumis au comité d'éthique de la recherche de l'Université Wilfrid Laurier pour qu'il en approuve la diffusion (dossier n° 9310). L'approbation a été accordée à condition que des adresses électroniques accessibles au public soient utilisées et que la première étape de réponse au sondage nécessite que les directions d'école acceptent une longue déclaration de consentement éclairé.

Avec plus de 500 conseils scolaires au Canada, chacun ayant sa propre procédure d'approbation de la recherche, il aurait été restrictif de devoir obtenir l'autorisation de tous les conseils pour mener une recherche. À notre avis, tant qu'il n'est pas axé sur la collecte de renseignements personnels sur les élèves ou le personnel, la diffusion d'un sondage confidentiel et facultatif mené auprès des directions d'école ne devrait pas nécessiter l'autorisation du conseil scolaire. Le comité d'éthique de la recherche de l'Université Wilfrid Laurier n'a pas défini l'approbation des conseils scolaires comme un critère d'éthique de la recherche.

Diffusion du sondage

À l'aide de la base de données ouvertes sur les établissements d'enseignement (BDOEE), l'équipe de recherche a dressé une liste complète de toutes les écoles publiques du Canada (14 328). Une équipe de recherche bilingue a examiné les noms des autorités scolaires (p. ex., les conseils scolaires ou les districts) et les noms des écoles des 18 858 établissements d'enseignement afin de cibler et de supprimer les écoles inadmissibles de la liste de la BDOEE. Les établissements non admissibles comprenaient les établissements postsecondaires, les centres d'éducation de la petite enfance, les écoles gérées par le gouvernement fédéral, les écoles séparées, les écoles privées et les écoles situées dans un cadre institutionnel (p. ex., les hôpitaux et les centres de réadaptation). Après ce processus de nettoyage, nous avons déterminé qu'il y avait 14 328 écoles publiques au Canada au moment de la publication de la BDOEE (c.-à-d. décembre 2024), bien qu'il soit probable que ce nombre varie légèrement chaque année en raison de la fermeture et de la construction d'écoles.

Les adresses électroniques des directions d'école ont été obtenues en recherchant des ensembles de données accessibles au public comprenant les adresses électroniques des directions d'école ou des écoles et en utilisant des coordonnées précédemment rendues accessibles à partir de Données ouvertes Ontario. Ces données ont été fusionnées à celles de la BDOEE en utilisant les numéros d'identification des écoles (lorsqu'ils étaient disponibles), ou les codes postaux ou les numéros de téléphone des écoles. Après avoir éliminé les doublons, nous avons obtenu une liste de 14 649 directions d'école. Ce nombre est supérieur au nombre total d'écoles publiques (14 328), car il comprend à la fois les courriels des écoles et ceux des directions d'école.

En septembre 2025, les organisations de directions d'école du Canada ont été informées que le SAEC serait envoyé aux directions d'école de leur province ou territoire et ont été invitées à transmettre les résultats. Des courriels ciblés ont également été envoyés pour informer 805 directions d'école de l'Ontario qui avaient participé au sondage annuel sur les écoles de l'Ontario de 2023-2024 de l'envoi du SAEC. Le 1er octobre 2025, des invitations ont été envoyées par l'intermédiaire de Mailchimp en français à 2854 directions d'école et en anglais à 11 795 directions d'école dans chaque province et territoire du Canada. Les sondages ont été envoyés dans la langue d'enseignement. Le 6 octobre, les organisations de directions d'école ont reçu des modèles de messages à envoyer à leurs directions d'école pour les encourager à participer au sondage.

Des courriels de rappel ont été envoyés à 14 327 directions d'école le 24 octobre. À cette date, les directions du Conseil scolaire du district d'Ottawa-Carleton et du Conseil scolaire catholique d'Ottawa ont été retirées de la liste à la demande des conseils parce que le sondage n'avait pas fait l'objet de leur processus d'approbation de la recherche. Des rappels ont été envoyés à 14 219 directions d'école le 14 novembre, à 14 176 le 28 novembre, à 14 033 le 21 janvier puis à 14 006 le 26 janvier. Au cours des mois d'octobre et de novembre 2025, les membres de l'équipe de recherche ont procédé à des appels téléphoniques ciblés auprès de 321 écoles situées dans des provinces où le taux de réponse était relativement faible. Parmi ces appels, 175 ont été effectués auprès d'écoles du Québec, 54 auprès d'écoles de la Colombie-Britannique, 46 auprès d'écoles de l'Île-du-Prince-Édouard, 43 auprès d'écoles de la Nouvelle-Écosse et quelques autres auprès d'écoles d'autres provinces ou territoires. L'objectif de ces appels téléphoniques était de veiller à ce que les directions d'école aient bien reçu le sondage et de leur offrir une occasion d'obtenir des réponses à leurs questions. En guise d'incitatif, People for Education a offert une carte-cadeau de 100 $ à une direction d'école de chaque province et territoire.

Les sondages ont été remplis en ligne par l'entremise de Qualtrics en anglais et en français entre octobre 2025 et janvier 2026. Les réponses au sondage ont été subdivisées pour examiner la représentation du sondage dans les provinces et territoires (voir le tableau ci-dessous).

Processus de nettoyage des données

À la clôture du sondage, la version anglaise (ACSS) comptait 811 réponses et la version française (SAEC) 104. Grâce au processus de nettoyage, l'ensemble de données original de 915 réponses a été réduit à 456 réponses (version en anglais [N=404]; version en français [N=52]). Les réponses vierges et le plus souvent incomplètes ont été supprimées, de même que les réponses des écoles indépendantes.

L'analyse des données qualitatives a été menée en utilisant l'analyse inductive. Des chercheuses et chercheurs ont lu les réponses et codé les thèmes émergents dans chaque ensemble de données (c.-à-d. les réponses à chacune des questions ouvertes du sondage). Les analyses quantitatives sont basées sur des statistiques descriptives. Toutes les données ont été analysées à l'aide de la version 28.0 du logiciel statistique SPSS. Toutes les réponses et les données du sondage sont confidentielles et stockées conformément aux recommandations en matière de protection des données des trois organismes sur la gestion des données de recherche.

Province ou territoire	Nombre de réponses	Pourcentage d'écoles dans l'échantillon	Pourcentage d'écoles au Canada
Terre-Neuve-et-Labrador	9	2.0%	1.8%
Nouvelle-Écosse	1	0.2%	2.5%
Île-du-Prince-Édouard	2	0.4%	0.4%
Nouveau-Brunswick	10	2.2%	2.2%
Québec	36	7.9%	21.1%
Ontario	257	56.4%	34.2%
Manitoba	76	16.7%	6.1%
Saskatchewan	16	3.5%	5.1%
Alberta	28	6.1%	14.6%
Colombie-Britannique	9	2.0%	11.2%
Territoires du Nord-Ouest, Yukon et Nunavut	12	2.6%	0.8%
Total	**456**	**100%**	**100%**

Le tableau ci-dessus indique le nombre de réponses de chaque province et territoire ainsi que la comparaison entre le nombre de réponses et le nombre attendu pour l'ensemble de la population. Les réponses au sondage pouvaient être en français ou en anglais : 89 % étaient en anglais et 11 % en français. Cette statistique reflète une légère sous-représentation par rapport à la proportion réelle d'écoles francophones au Canada. En ce qui concerne les types d'écoles, 65 % étaient des écoles primaires ou élémentaires, 19 % des écoles secondaires et 16 % des écoles primaires ou élémentaires et secondaires.

Références

[1] The Daily, *Elementary and Secondary Education: Rising Student Numbers Drive Record Enrolment in Canadian Schools, 2023/2024* (Statistics Canada, 2025), https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251028/dq251028d-eng.htm

[2] OECD, *PISA 2022 Results Factsheets: Canada*, PISA (OECD, 2023).

[3] OECD, *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*, PISA (OECD Publishing, 2023), https://doi.org/10.1787/53f23881-en

[4] Peter Serdyukov, "Innovation in Education: What Works, What Doesn't, and What to Do about It?," *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning* 10, no. 1 (2017): 4–33, https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007; Gábor Halász and Ágnes Fazekas, "Who Is Innovating and How in the Education Sector? Combining Subject and Object Approaches," Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation, *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation* 5, no. 1 (2021): 22–35, https://doi.org/10.1556/2059.2021.00042; Stephen Vincent-Lancrin, *Understanding Innovation in Education: Where Do We Stand?* (Edward Elgar Publishing, 2017), https://doi.org/10.4337/9781785369070.00013; Nina Bascia et al., "Teachers, Curriculum Innovation, and Policy Formation," *Curriculum Inquiry* 44, no. 2 (2014): 228–48.

[5] S. Kline and N. Rosenberg, "An Overview of Innovation," in *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (National Academies Press, 1986); Constance E. Helfat et al., "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations | Wiley," Wiley-Blackwell, 2006.

[6] S. Borins, *The Persistence of Innovation in Government* (Brookings Institution Press, 2014); OECD, "The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action," OECD, OECD Publishing, 2015, https://doi.org/10.1787/9789264236561-en; Linda A. White, "Does Federalism Support Policy Innovation for Children and Families? Canada in Comparative Context," in *Handbook on Gender, Diversity and Federalism*, with Joan Grace and Jill Vickers, International Handbooks on Gender Series (Edward Elgar Publishing, 2020), https://doi.org/10.4337/9781788119306.00013; Emre Cinar et al., "A Systematic Review of Barriers to Public Sector Innovation Process," *Public Management Review* 21, no. 2 (2019): 264–90, https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477; Stephen P. Osborne and Louise Brown, *Handbook of Innovation in Public Services* (Edward Elgar Publishing, 2014).

[7] Koen van Lieshout et al., "Measuring Innovation through Surveys: Main Considerations and Applications to Education," in *Measuring Innovation in Education* (OECD, 2023), https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/measuring-innovation-in-education-2023_37b7c525/a7167546-en.pdf.

[8] The Daily, *Elementary and Secondary Education: Rising Student Numbers Drive Record Enrolment in Canadian Schools, 2023/2024* (Statistics Canada, 2025), https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251028/dq251028d-eng.htm

[9] e.g., Fei Wang et al., "Time Demands and Emotionally Draining Situations Amid Work Intensification of School Principals," *Educational Administration Quarterly* 59, no. 1 (2023): 112–42, https://doi.org/10.1177/0013161X22113283

[10] Marianne Cormier et al., "Teacher Shortage: Data, Stories, Strategies, and Collateral Damage," ACDE-ACDÉ - CATE-ACFE Symposium, Congress - Canadian Society for Studies in Education, June 13, 2024, https://events.decorporate.ca/CSSE2024/abstract/event-schedule.php; "Globe Editorial: Pay Attention, Class: Canada Is Undergoing Another Teacher Shortage," *The Globe and Mail*, August 29, 2023, https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/article-pay-attention-class-canada-is-undergoing-another-teacher-shortage/; UNESCO and International Task Force on Teachers for Education 2030, *Global Report on Teachers: Addressing Teacher Shortages and Transforming the Profession* (UNESCO, 2024), https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832

[11] Ontario Principals' Council, *Addressing Staff Shortages in Ontario Schools* (Ontario Principals' Council, 2023), https://www.principals.ca/en/who-we-are/resources/Documents/Principals-Day-Queens-Park/Staff-Shortages-2023.pdf ; Ontario Principals' Council et al., *Boiling Point: Principals Struggle to Sustain Ontario's Schools* (OPC, CPCO, ADFO, 2024), 4, https://www.principals.ca/en/who-we-are/resources/Documents/LettersAndSubmissions/EN-Boiling-Point--July-4-2024-Final.pdf; Renee Bernard, "B.C. Schools Relying on Uncertified Instructors," *CityNews Vancouver* (Vancouver, B.C.), March 18, 2024, https://vancouver.citynews.ca/2024/03/17/bc-teachers-shortage-uncertified-instructors/.

[12] Vérificateur Général du Québec, "Rapport à l'Assemblée Nationale pour l'année 2023-2024" (Cité de Québec: Gouvernement du Québec, 2023), https://www.vgq.qc.ca/fr/publications/208.

[13] Jad A. Elharake et al., "Mental Health Impact of COVID-19 among Children and College Students: A Systematic Review," *Child Psychiatry and Human Development* 54, no. 3 (2023): 913–25, https://doi.org/10.1007/s10578-021-01297-1; Public Health Agency ofCanada, "Suicide in Canada: Key Statistics (Infographic)," education and awareness, Statistics Canada, 2022, https://www.canada.ca/en/public-health/services/publications/healthy-living/suicide-canada-key-statistics-infographic.html; Statistics Canada, *Rising Mental Health Concerns among Youth* (Government of Canada, 2025), https://www.statcan.gc.ca/o1/en/plus/7642-rising-mental-health-concerns-among-youth.

[14] UNICEF Canada, *Childhood Interrupted: How Childhood Well-Being Compares to to Other Wealthy Countries* (UNICEF, n.d.), accessed April 19, 2026, https://www.unicef.ca/sites/default/files/2025-05/Executive_Summary_UNICEF_RC19_Canadian_Companion_EN.pdf

[15] Employment and Social Development, "National School Food Policy," Government of Canada, June 20, 2024, https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/school-food/reports/national-policy.html.

[16] Employment and Social Development Canada, *National School Food Policy Engagements – What We Heard Report*, research (Government of Canada, 2023), https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/school-food/consultation-school-food/what-we-heard-report-2023.html

[17] Amberley T. Ruetz and Kirsti Tasala, *Pre-National School Food Program Baseline* (The Arrell Family Foundation, 2025); Annette Blais et al., "Canada-Wide Survey of School Food Programs," *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* 50 (January 2025): 1–11, https://doi.org/10.1139/apnm-2024-0083.

[18] Annette Blais et al., "Evaluating the Nutritional Quality of School Food Programs in Canada Compared to National Nutritional Guidelines," *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* 50 (January 2025): 1–11, https://doi.org/10.1139/apnm-2024-0540; Bianca Carducci et al., "Promoting Healthy School Food Environments and Nutrition in Canada: A Systematic Review of Interventions, Policies, and Programs," *Nutrition Reviews* 83, no. 2 (2025): e356–91, https://doi.org/10.1093/nutrit/nuae030.

© People for Education, 2026

People for Education est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui œuvre à soutenir et à faire progresser l'éducation publique par la recherche, l'élaboration de politiques et l'engagement du public.

Numéro d'enregistrement de l'organisme de bienfaisance : 85719 0532 RR0001

www.peopleforeducation.ca | info@peopleforeducation.ca