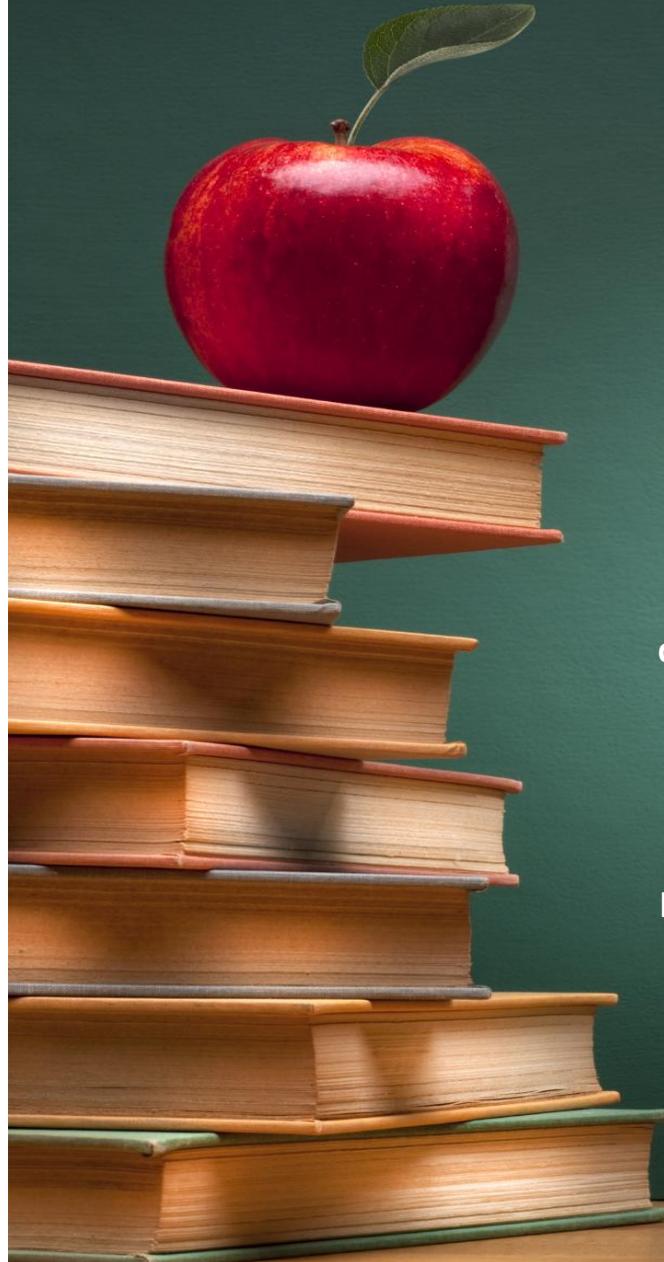




FQDE
Fédération québécoise
des directions d'établissements
d'enseignement



La bureaucratie et le leadership scolaire

Rencontre des directions
d'établissement d'enseignement

Québec le 21 janvier 2010

Présenté au ministère de
l'Éducation, du Loisir et du Sport



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	p.3
Collectes de données	p.5
Analyse et Constats	p.33
Conclusion	p.35
Remerciements	p.37

« On doit réaliser que toute cette bureaucratie nous éloigne de l'essentiel de notre travail, c'est-à-dire les élèves et le personnel. Nous pouvons remettre à plus tard un formulaire, mais il nous est impossible de mettre de côté le soutien à l'élève. Actuellement, c'est ce que nous faisons trop souvent : négliger l'essentiel pour répondre aux différentes commandes. Nous pouvons faire des centaines de plans d'action, mais nous ne sommes pas là pour les vivre. À quoi servent-ils alors? »

Une direction d'établissement d'enseignement du Québec, 2010

INTRODUCTION

À l'automne 2009, une enquête a été réalisée auprès des membres de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement afin de connaître la réalité et le quotidien des directions d'école. Depuis trop longtemps déjà, la FQDE constatant la hausse de la bureaucratie, désirait aller sur le terrain pour valider si cela était bel et bien réel. Puisque le souhait le plus cher des directions d'école est de donner le meilleur service à l'élève, il faut alors regarder les pratiques, les responsabilités et les tâches parce qu'elles ont la nette impression qu'elles consacrent davantage de temps aux tâches.

Trop de bureaucratie, mais que veut réellement dire cette expression aux yeux des directions? Deux choses : La quantité de tâches et le délai imparti jusqu'au résultat du formulaire. Ces tâches bureaucratiques empêchent la direction d'assumer son leadership. Il faut savoir faire la différence entre les responsabilités et les tâches. De plus, les structures présentes ont un trop grand contrôle sur les actions que peuvent poser les directions alors que celles-ci occupent la meilleure position pour connaître les réalités et les besoins des élèves. C'est ainsi dire que plus il y a de paliers, plus la bureaucratie augmente.

Plus de marges de manœuvre, c'est ce que demandent les directions. Les directions ne contestent pas le fait de devoir répondre aux demandes de l'État. Par ailleurs, le quoi et le comment faire appartiennent, selon elles, à l'école. La FQDE maintient qu'il est absolument faux de croire que les directions d'établissement refusent de remplir les papiers, mais il vrai qu'elles dénoncent l'inefficacité du modèle actuel.

La FQDE constate qu'une proportion des formulaires à remplir, des demandes et des réquisitions ne concernent pas l'amélioration des services aux élèves, mais sont presque exclusivement des demandes administratives de la commission scolaire. Une culture bureaucratique n'a pas sa place en éducation lorsque l'on veut reconnaître l'unicité de l'école. Le temps consacré à être au service de la commission scolaire au lieu d'être au service de l'élève est effarant.

Il existe des solutions selon les directeurs d'école. Il faut un changement de culture. D'une bureaucratie à une culture participative où sont mis à profit : l'autonomie, la décentralisation des pouvoirs, le travail fait en collégialité. Voilà ce qu'est une école communautaire.

Afin de répondre au mandat proposé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport qui souhaite réduire la bureaucratie dans les écoles, la FQDE a tenu un rassemblement de directions des 23 associations affiliées à celle-ci. Trois objectifs ont guidé cette journée où plus de 65 directions d'établissement d'enseignement ont pris part : valider le document proposé, le bonifier en y ajoutant plusieurs objets non mentionnés préalablement et proposer des solutions d'allègement.

COLLECTES DES DONNÉES

ÉDUCATION PRÉSCOLAIRE, DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE ET SECONDAIRE

Programmes d'études

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Mathématique - Séquences en 4^e et 5^e secondaire	Faire le point sur l'application des séquences en mathématique en 4 ^e et 5 ^e secondaire	Pour les écoles secondaires et primaires obtenir l'embauche des t.o.s;
Programme d'histoire de 3^e et 4^e secondaire	Recueillir l'opinion d'enseignants et de conseillers pédagogiques sur l'application du programme d'histoire	Le retrait de l'obligation d'offrir les 3 séquences. En offrir seulement 2;
Évaluation du nouveau pédagogique au secondaire	Mesurer les effets de l'application du nouveau pédagogique sur les élèves	Un rapport qui englobe toutes les facettes des projets / écoles. Éviter un formulaire pour chaque demande de financement. → Convention de partenariat : est-ce que ça répondra à cette demande?;
Éthique et culture religieuse	Suivi des demandes d'exemptions dans chacune des commissions scolaires	
Francisation et échange étudiant		
Étude longitudinale : autorisation et transfert d'information aux parents et aux enseignants		Réduire la fréquence des questionnaires à remplir;
Projet personnel d'orientation (PPO au secondaire)		Avoir une vision systémique des plans d'action du MELS (un formulaire fait
Projet intégrateur de fin d'étude		

Nouveaux parcours : FPT, FMS, stages, projets particuliers	Impacts sur l'organisation scolaire en particulier dans les petites écoles secondaires et dans les écoles en milieu éloigné	par le MELS);
Gestion des nouveaux programmes		Élargir le rôle des enseignants ressources au secondaire;
Bilan 2^e cycle (français) validation des apprentissages (C.S)		Ajout de ressources pédagogiques dans les écoles;
Grille-matière (cours à option)		
P.P.O		Souplesse dans la grille-matière « marge de manœuvre »;
Parcours Axes à l'emploi		
Nouvelles règles de sanction		
Gestion épreuves 2^e secondaire		Souplesse dans la convention collective (réduction du nombre de champs);
Les deux voies de science en sec. 3 et 4, faire le point sur l'application des 2 voies en sec. 3 et 4		Délimiter des régions « pilotes » lors de l'arrivée d'un nouveau programme;
Achat de nouveau matériel en ECR et analyse de celui-ci		
Implantation de la FAE (formation axée sur l'emploi) au secondaire. Gestion importante et reddition de comptes		Élimination des moyens de contrôle sur les moyens à avoir pour les résultats de la reddition de comptes;
Développement des nouveaux programmes (sport-études, art-études, international)		Comptabilité des formulaires à remplir sur Internet autant sur MAC que PC;
Parcours en 3^e secondaire		
Questionnaire de validation des minutes du programme d'étude (M-V) MELS		Réduire la complexité des formulaires à compléter;
Réponse tardive des questionnaires de validation et de programme		Reddition de comptes aux 2 ans pour

		<p>certaines dossiers;</p> <p>Diffuser les informations aux directions d'école directement, avant de les donner aux enseignants dans le cas de nouveaux programmes (ECR, Projet intégrateur);</p> <p>Fournir les outils de reddition de comptes à l'avance (dans un délai raisonnable) afin qu'ils puissent être complétés adéquatement et efficacement;</p> <p>Alléger les procédures de dérogation et autres, afin de permettre à l'école d'avoir sa couleur et de répondre à sa clientèle;</p> <p>Alléger les conventions collectives.</p>
--	--	--

Évaluation des apprentissages

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Formation des directions d'école en évaluation	Suivi de la première phase de formation des directions d'école en évaluation et évaluation des nouveaux besoins en vue de la deuxième phase	Assurer une stabilité dans l'évaluation : il y a présentement trop de changements
Demandes de rétroaction volontaire sur les épreuves produites par le MELS en juin 2010	Guider les ajustements	<ul style="list-style-type: none"> • Même bulletin • Notes, cotes? ;
ÉPREUVES OBLIGATOIRES Français, langue d'enseignement, volet écriture (4^e et 6^e années du primaire et 2^e secondaire) Anglais, langue d'enseignement (6^e primaire et 5^e secondaire) Mathématique (6^e primaire)	Régulation de système. Évaluation du développement des compétences dont le développement est visé par les programmes d'études + les épreuves d'appoint	La note → de la cote à la note : le messenger perd toute sa crédibilité. La lourdeur des demandes devient plus politique. La notation proposée va à l'encontre du programme; Ajout d'une ressource pour l'accompagnement, incluant la rédaction des normes et des modalités; Accompagner les enseignants pour l'administration des épreuves obligatoires par un C.P;
Transmission des résultats des élèves	Émettre les diplômes et les certificats Permettre au Ministère d'assumer son rôle de pilotage du système éducatif	Le MELS devrait reprendre sa responsabilité dans l'émission des diplômes;
Épreuves obligatoires : toutes les disciplines sont sujettes à diplomation de fin d'études secondaires, donc ça		Stabilité dans l'application des programmes et des évaluations (4, 5 ans

demande les mêmes choses que plus haut.		sans changement);
Suivi à la diplomation		Stabilité pour quelques années afin d'en finir avec les multiples changements;
État de situation → plan de réussite, projet éducatif		Outil de recherche afin d'avoir la photo en temps réel;
Questionnaire sur la nouvelle philosophie d'évaluation vérifiée auprès des directions, les besoins de leur équipe en évaluation		Avoir des outils plus performants pour l'extraction des données;
Compétences transversales surtout au secondaire (évaluation)		S'assurer que les demandes soient faites par le bon service et qu'une seule fois;
Passage primaire/secondaire		Améliorer les canaux de communication entre les services;
Dérogation, étude de cas, redoublement en lien avec le passage primaire/secondaire		Assurer une cohérence au fil du temps dans les orientations ministérielles (ex : connaissances vs compétences, notes vs cotes, bulletin obligatoire vs avec des votes);
Échelles de niveaux de compétences (changements imposés)		Donner le temps aux gens de s'approprier les changements avant d'en faire d'autres;
Bulletins imposés		Bénéficier de formations qui
Administration des épreuves de janvier et juin		
Charlemagne		
Gestion des ressources humaines (remplacement et annexe Loi 99)		
Évaluations en français et analyse de nos résultats pour répondre au nouveau plan stratégique du MELS		
Évaluation en math et analyse des résultats pour répondre au plan		

stratégique de nos C.S		conviennent aux directions qui ne voient pas cela comme une lourdeur; Faciliter l'adaptation du calendrier scolaire en fin d'année afin de diminuer le nombre d'activités occupationnelles à planifier entre les périodes d'examen; Permettre de la flexibilité aux écoles; Compter les évaluations avant d'implanter des programmes et des changements.
Changement fréquent au niveau des bulletins (notes, cotes...)		
Mise à niveau des normes et modalités de façon très fréquente		
Règle de passage, normes et modalités (révision annuelle)		
Calendrier des examens du MELS qui ne suit pas les recommandations faites		
Horaire statuaire des examens du MELS qui cause des problèmes, réorganisation à faire		
Peu de temps pour cibler les élèves en difficulté suite aux examens		

Épreuves internationales

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Épreuves de TEIMS	Mise à l'essai	Approches par projets à enlever; Épreuves internationales : c'est la direction qui doit superviser le tout alors que la libération d'une ressource ou la distribution d'une allocation spéciale pour embaucher du personnel serait facilitante et permettrait de nommer un porteur de dossier.
Épreuves de PIRLS ¹	Mise à l'essai	

Communautés culturelles

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Évaluation de la politique d'éducation interculturelle et de son plan d'action	Mesurer la mise en œuvre, l'efficacité et les effets du plan d'action	Il y a toujours des plans d'action, où il faut faire autrement à chaque année. Arrêtons de réinventer la roue; Une meilleure gestion dans le temps; Avoir des intervenants associés à la passation des épreuves; Vérifier la pertinence des ces épreuves
Tous les programmes d'enrichissement		
Accueil et francisation : <ul style="list-style-type: none"> • Formulaires • Évaluation des compétences langagières des élèves, début et 		

¹ Programme international de recherche en lecture scolaire

<p>fin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du service • Suivi de la mesure année après année 		<p>(statistiques ou nécessité);</p> <p>Position claire sur les limites à l’accommodement;</p> <p>Envoyer une masse d’argent que nous pourrions gérer en lien avec nos projets éducatifs et plan de réussite.</p>
<p>Scolarisation à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recensement des élèves • Enseignement à domicile pour les élèves malades (demandes et suivis) 		
<p>PISA : cohorte en suivi complet</p>		
<p>Étude sélective (évaluation sélective où nous devons demander à des jeunes de faire des examens supplémentaires)</p>		
<p>Vaccin étudiant (Haute-Gaspésie)</p>		
<p>Gestionnaire venant des organismes de la communauté</p>		
<p>Gestion de la clientèle immigrante (accueil des élèves avec leurs parents et interprètes, évaluation écrite de la compétence de l’enfant à l’oral et à l’écrit, offrir la francisation → ce qui amène des demandes écrites pour recevoir les services)</p>		
<p>Gestion des classes d’accueil (horaires différents à organiser)</p>		

Accommodements raisonnables et adaptation aux horaires des élèves au code de vie		
---	--	--

Services complémentaires

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Politique-cadre <i>Pour un virage santé à l'école</i>	Connaître l'état de mise en œuvre de l'ensemble des mesures de la Politique-cadre	<p>Les écoles devraient avoir le droit d'utiliser un fonds global afin de répondre aux besoins de sa clientèle. La reddition peut faire état de la situation au niveau des dépenses. Ne plus avoir à gérer une multitude de comptes qui en bout de ligne ont la même cible;</p> <p>Redonner à l'école le pouvoir de gérer l'argent de certains programmes (École en forme et en santé) et de rendre des comptes à la fin de l'année;</p> <p>Stagiaires;</p> <p>Obtention d'une marge de manœuvre financière afin de répondre aux besoins du milieu;</p> <p>L'argent devrait servir aux écoles plutôt que d'engager des ressources qui nous demandent ce qu'on fait;</p> <p>On devrait pouvoir faire des projets sur de plus longues périodes avec allocation annuelle (ex : 5 ans) et éliminer les restrictions;</p>
Plan d'action pour prévenir et traiter la violence à l'école	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring : documenter avec rigueur, la nature, l'ampleur, la diversité et la fréquence du phénomène de la violence dans les écoles. 2. Connaître l'état de situation de la mise en œuvre des mesures du Plan d'action (décision à venir) 	
Stratégie persévérance et réussite scolaires : aide aux devoirs	Assurer le suivi de l'allocation budgétaire et de la mise en œuvre de la stratégie sur la persévérance et réussite scolaires	
Plan stratégique du MELS	Assurer le suivi des six indicateurs liés à différents aspects des services complémentaires	
Comité EHDAA		
Plan stratégique de la commission scolaire		

Convention de partenariats	<p>Le plan stratégique du MELS enlève toute la couleur des milieux;</p> <p>Un formulaire pour tous les programmes, axé sur la réalité du milieu et un seul rapport à la fin;</p> <p>Enlever les formulaires;</p> <p>Donner de l'argent directement à l'école</p> <p>Arrêt des mesures ciblées;</p> <p>Enveloppe globale;</p> <p>Aide aux devoirs et École en forme et en santé : on connaît les budgets à l'avance. On complète le même rapport à chaque année en faisant un 'copier-coller'. Ce document est-il vraiment nécessaire? ;</p> <p>Analyse du milieu pour la violence;</p> <p>Arrêter les plans d'action en silo, les milieux sont différents d'une école à l'autre;</p> <p>Baisser les ratios;</p> <p>Enlever les enveloppes ciblées, nous ferons une reddition de comptes selon notre plan de réussite;</p>
École en forme et en santé	
École en santé	
Engagement communautaire	
Carrefour jeunesse emploi	
PIMS : Sûreté du Québec, policiers éducateurs	
Protocole suicide	
Gestion des ressources humaines pour l'application de toutes les mesures	
Gestion des comportements lorsqu'on libère les gens	
Éducation à la sexualité (appartient à l'école mais pas enseigné dans le cadre d'un cours)	
Reddition de comptes des services de garde	
Organisation des horaires de SDG	
Plan stratégique	
École et milieu en santé	

Adaptation scolaire

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Mesure de soutien à l'intégration en classe ordinaire (30053)	Connaître l'affectation des sommes reçues par les commissions scolaires dans le cadre de cette mesure	Décentraliser les budgets et les moyens pour répondre aux besoins de chaque école (EHDAA);
Mesure pour la libération des enseignants (30059) Reddition de comptes par enseignant à faire – pourquoi libère-t-on?	Gestion du personnel, horaires brisés, stabilité.	Si les besoins sont là, qu'on injecte les ressources, au lieu de toujours nous répéter que la commission scolaire en met plus que ce que le MELS subventionne. Qu'arriverait-il s'il n'y avait aucun EHDAA dans la c.s;
Cadre d'organisation des services aux EHDAA <i>Plan d'action</i> <i>Plan stratégique</i> <i>Stratégie jeunesse</i>	Dans une perspective de reddition de comptes, connaître les modalités d'organisation des services aux EHDAA ² . Services dans les écoles ordinaires et dans les écoles spécialisées, services éducatifs complémentaires, services offerts par les partenaires, services offerts pour les élèves scolarisés dans des établissements du MSSS.	Arrêter de donner les allocations en fonction du nombre de plans d'intervention; Il est de plus en plus difficile de codifier un élève, les exigences sont de plus en plus élevées;

² Suivre l'indicateur du plan stratégique du MELS portant sur le nombre de CS ayant révisé leur cadre d'organisation des services aux EHDAA. Donner suite à l'engagement du MELS dans la Stratégie jeunesse de connaître le nombre de plans d'intervention qui incluent des mesures de transition vers la vie active.

Plan d'action pour soutenir la réussite des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA)	Assurer le suivi des demandes de révision de décision afin d'en dégager des pistes de solution et éventuellement, améliorer la qualité des services aux EHDAA	Jumelage de la fiche de validation et du plan d'intervention;
Comité EHDAA		Prioriser les raisons d'être des écoles (instruire, qualifier, socialiser);
Validation de la clientèle		Diminuer et alléger les formulaires (nombre de pages);
Plan d'intervention		
Plan de mesure d'urgence		Décentraliser les budgets EHDAA dans les écoles, sans ponction de la c.s;
Gestion de crises		
Diverses mesures ex : 30810		
Répartition des ressources → temps/chicane entre les directions sur la répartition		Éviter de refaire annuellement les mêmes demandes en lien avec notre clientèle EHDAA;
Passage primaire / secondaire		
Organisation du dîner		Meilleure communication avec le réseau de la santé;
Mesures particulières EHDAA → dîner		
Plan d'action (école)		
Protocole de maintien		Remettre aux écoles les sommes requises pour l'accompagnement;
Partenariat avec les services EHDAA		
Comité MELS-MSSS (nouveau modèle de collaboration)		À trop minimiser les coûts, on pénalise la clientèle qui s'alourdit;
Entente MELS-MSSS		
Protocole T.C		
Équipe intervention jeunesse		
Formation en lien avec la clientèle EHDAA		Chaque cas demande du temps, de la concertation, de la formation pour les intervenants qui oeuvrent auprès de

Formulaire en lien avec les ressources régionales		l'école; Simplifier la validation. Les codes particuliers : une fois dans leur parcours; Simplifier les formulaires sur les besoins des élèves.
Formulaire de validation des cotes		
Gestions des enseignants ressources		
La différenciation (bulletin, horaire)		
Recrutement des services		
Teva (comité PSII)		
Formulaires à compléter pour les demandes		
Faire l'inventaire des appareils et ou logiciels qui sont utilisés par les élèves EHDAA		
Formulaires à compléter pour envoyer un élève en classe spéciale		
Collecte de besoins pour le perfectionnement des enseignants		
Reddition de comptes pour les enseignants ressources		
Validation des effectifs EHDAA à chaque année		
Comité EHDAA – reddition de comptes demandée par la c.s		
Plan d'effectifs des professionnels		
Formulaires des mesures d'appui et de formation		

Interventions en milieux défavorisés

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Utilisation de l'allocation SIAA par les commissions scolaires	Connaître le type de service centralisé de soutien et d'accompagnement offert aux écoles par la commission scolaire (Comité national de pilotage. Demande récurrente)	Enseignants ressources au secondaire : gestion des tâches et sélections des professeurs; Lourdeur et redondance des exigences;
Stratégie d'action sur la persévérance et la réussite scolaires : SIAA	Suivre la mise en œuvre de la SIAA et des 6 voies de renforcement auprès des 133 écoles phares afin de moduler l'accompagnement	Le projet éducatif et le plan de réussite devraient être le fermeté de nos actions et devraient être les seuls documents à fournir au MELS et à la c.s; Stabilité dans les budgets;
Plan stratégique : SIAA	Rendre compte de la mise en œuvre de la SIAA et des 6 voies de renforcement	Avoir qu'un seul document pour toute la reddition de comptes; Mesurer les impacts sur les nouveaux dossiers à gérer (ex : SIAA, changement du bulletin);
Club des petits déjeuners		
Comité pilotage d'Agir autrement		
Divers partenaires sociaux et communautaires		Diminuer l'importance de la gestion performance;
Projets communautaires (centre de soir)		
PÉFEC (partenariat école-famille-communautaire)		La reddition de comptes trimestrielle est
Recherche de personnel		

Soutien aux familles défavorisées (lunch, matériel)		lourde; Pour les petites écoles avec peu de ressources, les demandes sont les mêmes. Il faudrait adapter la reddition de comptes aux sommes allouées par établissement; Si l'école est SIAA, pourquoi y a-t-il un plan de réussite à faire?; Alléger le formulaire et la reddition répétitive; 1 seul plan.
Ajouts de formulaires pour justifier et documenter les actions		
École SIAA : demande accrue, compléter des documents supplémentaires avec une aide accrue		
Rétroaction Agir autrement		
Dépenses versus plan de réussite		
Obligation de faire le portrait SIAA même si l'école n'est pas SIAA		
Analyse et rapport final de SIAA		

FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE ET ÉDUCATION DES ADULTES

Éducation des adultes et action communautaire

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Services complémentaires dans les Centres d'éducation des adultes	Faire l'inventaire des services complémentaires offerts	Complète autonomie des centres de formation; Mettre en place un calendrier pour l'application du nouveau pédagogique afin de stabiliser l'équipe-école et rassurer les élèves;
Consultation sur le régime pédagogique en FGA	Supporter le projet de règlement modifiant le régime pédagogique de la formation générale des adultes	
Évaluation du personnel : lourdeur des formulaires		
Tâches des enseignants		

Horaires		Valoriser la FP; Sensibiliser les parents à ce qui est fait à la FP Services complémentaires nécessaires
Calendrier scolaire pour chaque département		
Développement des partenariats avec les entreprises		
Ententes avec les centres d'emploi		
Prêts et bourses		
Table de concertation		
Redditions de comptes		
Achats FP + FG		
Pression d'augmenter le taux de diplomation chez les moins de 20 ans		
Normes et modalités d'évaluation		
Consultation sur la valeur du renouveau pédagogique		
Protocole d'entente avec nos partenaires		
Rencontre nationale		
Listing des activités faites au centre pour contrer le décrochage scolaire		
Violence à l'école		
Comité de passage		
Ajout FGA dans une école secondaire		
Partage des bâtisses et locaux		
Gestion de la loi sur le tabac		
Consultation sur l'implantation du renouveau pédagogique		
Implantation de la FBC		
Implantation de la FBD		

Développement de programmes de la diversification de l'offre de services		
Implantation de la SARCA		
Gestion des immigrants		
Ajout de ressources compte tenu de l'augmentation de la clientèle de plus en plus jeune		
Demande d'aide et plan d'action à compléter		
Centre local d'emploi, liens avec les partenaires		
La FP, gestion du service aux entreprises (publicité, gestion des cours)		
La FP, plan d'action pour modes d'organisation différents (ATE, concomitance, conciliation, travail-étude)		
Développement de nouvelles formations (AEP, attestation d'étude professionnelle, formation à temps partiel en FP)		
Reconnaissance des acquis		
Mise en place de différents concours (ex : olympiade)		
Publicité		
Plan d'action pour la valorisation de la FP		
Demandes de statistiques pour le		

nombre de diplômés		
Augmentation de la clientèle vs le manque de locaux		
Plan d'action pour la mise en conformité des équipements (CSST)		
Francisation des équipements		

FINANCEMENT ET ÉQUIPEMENT

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Déclaration de l'effectif scolaire	Permettre la planification, l'évaluation et le contrôle de l'application des règles budgétaires ainsi que la conception des politiques salariales. Établir les allocations de base et supplémentaires Permettre au Ministère d'assumer son rôle de pilotage du système éducatif.	Les budgets dédiés sont trop restrictifs; Centre d'appel pour toutes les commissions scolaires; Utilisation pertinente des outils informatiques; La c.s devrait être au service des écoles et non les écoles au service de la c.s;
Déclaration du personnel des commissions scolaires		
Collecte des données relatives aux organismes, aux écoles et aux bâtiments.	Conserver à jour les renseignements sur l'organisation scolaire Plan de mesures d'urgence : cartable complet à faire et mettre à jour	Les services ne se portent pas, on répond à un formulaire pour chacun d'entre eux;
Le transport des élèves du primaire		Temps d'attente entre les déclarations
Restauration des locaux		

Enveloppes budgétaires ciblées		et les montants.
Soumissions		
Reddition de comptes sur les achats		
Gestion des frais scolaires		
Suppléance du personnel		
Mise à jour de l'équipement		
Formulaires demandés par plusieurs services c.s en lien avec la tâche des enseignants		
La clientèle «Passe-Partout»		
Recrutement des élèves de 4 ans		
Suivi pour les décrocheurs (avis de départ – Sarca)		
Programme 16-24 ans		
Gestion des archives école		
La paye dans les écoles		
Formulaire à remplir pour le développement durable		
Visite annuelle du vérificateur		
Charlemagne		
PMU		
Mesure 30050		
Évaluation du personnel		

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Garantie d'exécution des contrats (Mesure 15740 des règles budgétaires sur le transport scolaire)	Établir la compensation financière	Alléger les structures de gestion; Marge de manœuvre avec la convention collective;
Demandes d'allocations dans le cadre des journées pédagogiques et de la semaine de relâche	Déterminer les allocations aux commissions scolaires pour cette mesure	Redonner au CLSC ou au CSSS les dossiers qu'ils ont déplacés dans les écoles; Sortir les budgets plus tôt et essayer de les regrouper pour avoir une vue d'ensemble;
Pour service de garde Grippe A (H1 N1) Mesure de prévention Modification de la prise de présence et déclaration	Compiler les coûts relatifs à la grippe A (H1 NI) et conserver les pièces justificatives dans un dossier spécifique, pendant une période de dix ans. Gestion des formulaires Aménagement, transport, organisation	Financement annuel pour la FGA Pour valider les budgets des c.s, il faudrait connaître les règles budgétaires du MELS;
Soutien en mathématique (Mesure 30310)	Obtenir la répartition réelle, dans les diverses séquences de mathématique, de l'effectif scolaire inscrit en formation générale des jeunes à la 4 ^e année du secondaire au 30 septembre 2008 pour les bâtiments éligibles à cette mesure	Avoir du support de la c.s dans la réalisation des tâches afin d'éviter que chacun ait à réinventer la roue; Les travaux ont souvent lieu en

Rapports financiers des CS	Obtenir les rapports financiers des commissions scolaires	occupation. Éviter au maximum les travaux pendant l'année scolaire; Transparence du financement; École autonome et responsable. Nous donner de l'argent et nous le gérons nous-mêmes dans notre école.
Budgets des commissions scolaires	Obtenir les budgets des commissions scolaires	
Relevé de la consommation énergétique	Produire le Bilan énergétique annuel du réseau des commissions scolaires	
Impact de la baisse des ratios 2009-2010	Identifier les endroits où il s'avérera nécessaire de procéder à un agrandissement en lien avec la baisse des ratios.	
Maintien des bâtiments	Recueillir les demandes d'aide financière auprès des commissions scolaire	
Embellissement des cours d'école	Recueillir les demandes d'aide financière auprès des commissions scolaire	
Résorption du déficit d'entretien	Recueillir les demandes d'aide financière auprès des commissions scolaire	
Demandes d'ajout d'espace → participation aux orientations	Recueillir les nouvelles initiatives jugées prioritaires par les commissions scolaires pour la conception du PQI.	
Budgets des écoles (gestion et suivi)		
Budgets dédiés : Aide aux devoirs, SIAA, École en forme et en santé		
Journées vaccination		
Soumission		
Bassins d'alimentation des écoles secondaires		
Mesures TIC		
Contrat déneigement (toiture + cours)		

Modifications des laboratoires de sciences		
Gestion des parcs informatiques		
Lourdeur de l'application de la politique alimentaire		
Alourdissement de la tâche de préparation budgétaire (modification des codes)		
Obligation d'avoir plusieurs postes pour comptabiliser tous les achats		
Le transfert d'élèves amène une gestion politique, juridique et sociale supplémentaire.		
Argon		
Les « dîneurs » du primaire et du secondaire (surveillance, encadrement EHDA)		
10% la gestion de cette coupure		
Gestion de la sous-traitance (application des contrats)		
Projet MAO AMT		
Réunions de chantier lors des agrandissements		
Requête des services pour les réparations, bris, urgences.		
Document à compléter pour les besoins en personnel, ressources matérielles (PCP, MAO)		

Respect de la politique d'approvisionnement		
Licences de vidéos, droits d'auteurs (formulaire à remplir)		
Frais chargés aux parents (gestion)		
Évaluation du personnel		
Stagiaires		
Consignation des PV du conseil d'établissement		
Suivi du budget de l'école et préparation		
Nouvelles règles		
Justification des surplus ou déficits		
Révision des bassins ou secteurs scolaires		
Demande de subventions pour le pacte rural		
Nombreux formulaires pour demandes d'agrandissement des écoles. Longueur du temps de réponse du MELS, donc plusieurs suivis et relances à faire		
Formulaire des places disponibles		
Surcroît de travail SG à signer		
Mise à pied annuelle		
Convention de gestion		

SÉCURITÉ CIVILE

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Pandémie	Demande du MELS à tous les réseaux de déclarer les établissements ayant un taux d'absentéisme de 10% des élèves ou du personnel. Suivre de la pandémie et aider à la prise de décision au MELS et au MSSS.	Être responsable de notre milieu.
Sécurité civile	Selon les événements : tempêtes de neige, glissement de terrain, inondations.	
Situations exceptionnelles		
Gestion des mesures d'urgence et plan d'évacuation/confinement (tireur fou) + pratique		
Sécurité du bâtiment		
Gestion des espaces en fonction de la clientèle en croissance		
Plan de mesures d'urgence		
PIMS (programme d'intervention en milieu scolaire)		
Gestion des lois (ex : loi sur le tabac)		
La forme générale qui ne tient pas compte des écoles des autres face à la gestion		
Élaboration d'un plan d'action		
Gestion des vaccins (transport,		

libération et frustration des adultes)		
Protocole tempête		
Téléphonie I.P Blackberry obligatoire		
Gestion des T.I.C (réquisition, G.P.I, Serveur)		
Plan de redéploiement des effectifs (structure pandémie)		
Planification et organisation de la journée de vaccination		
Mettre à jour les cartables Près		
Mise à jour du site Internet		
Antécédents judiciaires		
Ententes villes/c.s/municipalités		
PMU		

MISE EN ŒUVRE DE PLANS D' ACTIONS ET DE POLITIQUES

Objets	Objectifs	Solutions proposées
<p>Québec en forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification • Reddition de comptes <p>Forces à venir : projet sur la promotion → 4 candidatures 2 X année de l'école (au secondaire)</p>		<p>Projet éducatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • On enlève la couleur des écoles : la planification devrait aller dans le sens : école → c.s → MELS, mais c'est plutôt l'inverse; <p>Politiques multiples qui s'entrecroisent</p>

Parascolaire : au primaire on doit s'en occuper de A à Z malgré qu'on ait des ressources commissions scolaires. Nos attentes ne correspondent pas à sa perception de sa tâche.		et qui ont chacun leur reddition de comptes propres → créer un outil de reddition de comptes qui regroupe le tout;
Projet éducatif/plan de réussite		Envoyer une masse d'argent que nous gérerons directement dans notre école;
<ul style="list-style-type: none"> • Conventions de gestion 		Connaître l'affectation des sommes reçues par les c.s pour la mesure de libération des enseignants;
Toxicomanie :		École orientante.
<ul style="list-style-type: none"> • Loi sur le tabac / gestion 		
Alternative suspension		
Protection de la jeunesse		
CLSC + TS + infirmières : suivi aux dossiers		
Ententes municipales scolaires		
Entente sous-traitance conciergerie + cafétéria		
Vaccination		
Transport scolaire		
Location des locaux		
Plan d'action en lecture		
Plan de mesures d'urgence		
Plan d'évacuation		

Comité de sélection		
Nouveau logiciel dont la mise à jour doit être effectuée par le D.E		
Valorisation du personnel (politique)		
Rapport d'évènements à venir		
Prévention CSST		
Livres de lecture		
Transmission des politiques (ex : harcèlement psychologique au travail)		
COPIBEC		
Uniformisation des programmes (ex : École en forme et en santé)		
Suivi de nos politiques alimentaires		
Sondage sur les habitudes de vie, d'alimentation et d'activité physique des élèves		
Approche orientée : plan d'action		
Révision du projet éducatif, plan de réussite et plan de stratégie de la c.s		
Prévention de la violence et de toxicomanie		
Plan de lecture		
Politique du tabac		
Vérification des antécédents judiciaires		
Formulaire pour toutes les activités culturelles en lien avec le respect de la Politique cadre		

CONCOURS ET ÉVÉNEMENTS FACULTATIFS

Objets	Objectifs	Solutions proposées
Culture à l'école (2)	Demandes de subventions : <ul style="list-style-type: none"> • Projet à monter 75% de 1\$ au début • Rapport de fin 25% à la fin • Organisation : transport, besoins particuliers, autorisations 	Envoyer une somme d'argent que nous pourrions gérer en lien avec nos projets
Sorties culturelles		
École verte		
Campagne de financement (3)		
Tables de concertation communautaire		
Participation aux concours entreprenariat		
Fondation		
Évènements statutaires : semaine des enseignants, méritas, journée des secrétaires		
École vers le pacifique		
Coralie (projet commission scolaire)		
Semaines thématiques		
La gestion des pages WEB		
Projet entrepreneurial		
Les études de recherche demandées		
Autorisation pour photo, site web,		

album des finissants		
Formulaire pour programme culture à l'école, paiement au printemps, petit montant, reddition de comptes, longues demandes, artistes à vérifier		

ANALYSE ET CONSTATS

Suite à la collecte des données effectuées et à l'analyse de celles-ci, trois grands constats résultent des propositions d'allègement formulées par les directions d'établissement d'enseignement.

Dans un premier temps, il est évident que les directions d'établissement d'enseignement souhaitent une simplification des formulaires à remplir lors de la reddition de comptes. De plus, la fréquence à laquelle ils doivent rendre des comptes pourrait être grandement diminuée dans le cas d'un bon nombre de dossiers. Les directions d'établissement d'enseignement aimeraient parfois pouvoir remplir un seul document globalisant toutes les redditions de comptes. Mais encore, les outils de reddition de comptes devraient être livrés dans des délais raisonnables afin de permettre aux gestionnaires d'établissement scolaire, de les compléter le plus adéquatement et efficacement possible.

Dans un second temps, les leaders en gestion pédagogique apprécieraient que les mesures du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport soient moins ciblées. Une certaine souplesse et une plus grande flexibilité à l'intérieur même de la gestion de l'établissement serait de mise. Par ailleurs, il serait profitable au réseau de l'éducation que les canaux de communication entre les différents services soient améliorés et que les orientations pédagogiques soient davantage cohérentes au fil des années. Par ailleurs, les différents acteurs travaillant au sein des établissements d'enseignement reconnaissent que la commission scolaire se doit d'être au service des écoles et non l'inverse.

Dans un dernier temps, l'école moderne d'aujourd'hui doit être une école répondant aux besoins qui lui sont propres à l'aide d'une enveloppe globale. Il faut ainsi éviter les budgets trop restrictifs qui entravent le bien-être fondamental de l'école et le mieux-être collectif. Le rôle premier de l'école d'aujourd'hui est d'instruire, de socialiser et de qualifier les jeunes qui construiront la société de demain.

CONCLUSION

Lors de l'enquête réalisée en septembre 2009, les directions d'établissement d'enseignement de la FQDE ont formulé maintes propositions afin de valoriser l'école publique et accroître la qualité de l'éducation. Grâce à eux, plus de 300 formulaires ont été identifiés et plus de 300 suggestions ont été proposées pour améliorer les procédures de travail. La FQDE tient à remercier le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et plus particulièrement madame la ministre Michelle Courchesne pour son écoute, sa diligence à répondre aux préoccupations des directions d'établissement, préoccupations qui inévitablement trouvent écho au sein de notre système d'éducation public.

Nous demeurons confiants que l'exercice effectué actuellement, allègera la charge bureaucratique qui incombe présentement aux directions d'établissement d'enseignement du Québec. Une charge lourde, en provenance tant du MELS que de la structure intermédiaire que sont les commissions scolaires. Certes, nous devons travailler de concert avec l'ensemble des partenaires du réseau pour améliorer le sort de l'éducation au Québec.

Nous croyons fermement que nous savons tous attendre, il faut maintenant ensemble savoir agir.

REMERCIEMENTS

La Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement tient à remercier particulièrement toutes les directions d'établissement présentes à la journée de rassemblement du 21 janvier 2010. Grâce à elles, il nous a été possible de rédiger le présent document et de mettre en commun toutes les idées apportées.

La Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement tient également à remercier tous ses membres, directions d'établissement, qui ont participé à l'enquête sur la bureaucratie, enquête lancée du 30 septembre au 16 octobre 2009. Celle-ci fut le précurseur du projet de gestion de la bureaucratie chez les directions d'établissement d'enseignement du Québec.