



## **Avis sur la pénurie de main-d'œuvre dans le réseau de l'éducation**

Décembre 2023



## Sommaire

Introduction.....	1
Éléments de réflexion concernant les enjeux de main-d'œuvre dans le réseau de l'éducation.....	2
Enseignants.....	5
Professionnels.....	8
Personnel de soutien.....	11
Personnel cadre.....	13
Conclusion.....	18

*Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.*





## Introduction

L'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) regroupe 2 700 gestionnaires œuvrant dans les centres de services scolaires (CSS) et les commissions scolaires (CS) du Québec. Nos membres occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs et dans les établissements : plusieurs d'entre eux sont gestionnaires des Services des ressources humaines.

En plus de superviser des activités reliées aux relations de travail et à la planification des effectifs scolaires, les gestionnaires de ressources humaines accompagnent notamment les employés, proposent des solutions innovatrices en ce qui concerne le recrutement et l'organisation du travail et mettent en place des moyens pour assurer la rétention des ressources. Ils doivent toutefois rivaliser avec des conditions de travail qui sont souvent plus avantageuses dans les secteurs public, parapublic et privé qui offrent des postes réguliers et des conditions salariales qui sont souvent supérieures au milieu de l'éducation.

Les données de cet avis reposent sur les résultats obtenus lors d'un sondage réalisé auprès de nos membres spécialistes en ressources humaines, en 2018-2019. Nous avons pu compter sur la participation de 25 CSS et d'une CS situés dans toutes les régions administratives et dont la taille varie de 1 060 à 56 000 élèves. Cet avis a été mis à jour en octobre 2021, avec la collaboration de chaque commission professionnelle\* de l'AQCS, dans la foulée de la *Stratégie visant à valoriser, à attirer et à mobiliser le personnel scolaire* du ministère de l'Éducation (août 2021).

Notre connaissance du milieu nous permet aujourd'hui de vous partager différentes solutions qui ont été mises en place dans les CSS et les CS pour faire face aux défis rencontrés. Nous avons également colligé des informations relatives aux pistes de solutions qui pourraient soutenir les CSS et les CS dans leur recherche de main-d'œuvre, afin d'assurer la qualité des services aux élèves.

*\*L'AQCS compte 11 commissions professionnelles composées des membres d'un même champ de compétence : services éducatifs, transport, organisation scolaire, ressources humaines, ressources financières, ressources matérielles, formation générale des adultes, professionnelle et services aux entreprises, approvisionnement et gestion contractuelle, services administratifs d'établissement, secrétariat général et communications et technologies de l'information.*



## Éléments de réflexion concernant les enjeux de main-d'œuvre dans le réseau de l'éducation

Les constats issus du sondage de l'AQCS auprès des services RH ont révélé, sans surprise, que les centres de services scolaires (CSS) et les commissions scolaires (CS), comme plusieurs secteurs de notre société, n'échappent pas au phénomène de rareté de main-d'œuvre, sous l'angle de l'attractivité et de la rétention.

Dans ce contexte, on ne peut s'étonner que des gestionnaires RH ont formulé ces réponses au sondage de l'AQCS :

- ▶ Les CSS et les CS ont de la difficulté à pourvoir la grande majorité des postes. Plus d'un affichage est souvent nécessaire;
- ▶ Les conditions salariales sont non concurrentielles par rapport au marché\*, ce qui se traduit par des difficultés de rétention du personnel;
- ▶ Les conditions d'exercice de certains emplois ne facilitent pas le recrutement et nuisent à la rétention (horaires brisés, mises à pied cycliques, etc.);
- ▶ Les postes à temps partiel sont boudés dans tous les corps d'emploi;
- ▶ Une concurrence naturelle existe au sein des CSS et des CS, ainsi que dans les établissements privés, pour la recherche des candidats qualifiés;
- ▶ La charge de travail qui accompagne certaines fonctions accentue le problème;
- ▶ Les CSS et les CS ont des difficultés d'attraction et de rétention de personnel qui altèrent leur capacité à rendre les services éducatifs et à maintenir leur expertise administrative, ce qui fragilise l'ensemble de leurs organisations;
- ▶ Les conventions collectives n'offrent pas la souplesse dont les CSS et les CS auraient besoin pour innover et faire preuve de créativité.

*\*Il faut ici nuancer dans le cas des enseignants, en raison des nouvelles conventions collectives de l'automne 2020-2021.*

Alors que certains éléments soulevés par les spécialistes RH consultés renvoient aux conditions d'emploi offertes, d'autres facteurs semblent plutôt associés aux conditions d'exercice (horaires brisés, mises à pied cycliques, lourdeur de la tâche, postes à temps partiel). À cela s'ajoute le fait que la grande majorité des CSS et des CS (68 %) ont été contraints de restreindre certaines conditions de

travail, notamment en resserrant les règles encadrant les congés sans traitement partiel, congés sabbatiques, prêts de service, etc. Ce faisant, les CSS et les CS avaient pour objectif de limiter les absences afin de maintenir le nombre de ressources requises pour combler les besoins de main-d'œuvre et s'assurer que tous les élèves reçoivent les services.

Pour l'ensemble des CSS et des CS, la perte d'expertise découlant de la rareté croissante de la main-d'œuvre conjuguée avec l'augmentation des départs fragilise les milieux. Lorsqu'on pense aux CSS et aux CS qui sont situés en région, il faut ajouter qu'ils ne peuvent pas toujours compter sur un large bassin de personnel qualifié pour dispenser des services en visant les plus hauts standards. La situation se produit de plus en plus dans les grands centres. L'offre de service présente de nombreux défis. À titre d'exemple, pensons à l'implantation des changements technologiques et numériques, aux changements de pratiques nécessaires pour adapter les services aux particularités et aux besoins de la clientèle et aux enjeux de développement professionnel.

Qui plus est, pour l'ensemble des CSS et des CS, des spécialistes RH nous ont confié devoir parfois réduire leurs exigences dans le choix des candidats retenus. Cette dimension qualitative du phénomène ne doit pas être négligée, car la rareté de main-d'œuvre ne se présente pas seulement sous l'angle du nombre de candidats disponibles, mais elle soulève également des enjeux liés au niveau de compétence des postulants. Les difficultés de recrutement fragilisent la qualité des services directs, mais il ne faut pas oublier que cette rareté de ressources touche aussi la qualité des services indirects qui sont offerts par certains fournisseurs de services, dont les transporteurs scolaires, qui connaissent eux aussi d'importantes difficultés de recrutement et qui n'ont plus le choix des ressources affectées à la clientèle scolaire. À l'orée des négociations prévues pour ce secteur, il est à souhaiter que les entreprises de transport, qui sont partenaires des CSS et des CS, puissent offrir des conditions d'exercice plus près de la réalité du marché à leur personnel.

Dans un autre ordre d'idées, lorsqu'on aborde la question des moyens dont disposent les CSS et les CS pour trouver des solutions innovatrices aux problématiques rencontrées, les résultats de notre sondage ont révélé que les CSS et les CS n'ont pas de marge de manœuvre dans leur « négociation » avec le candidat pressenti qui permettrait, par exemple, d'offrir un contrat avant la tenue des séances d'affectation ou d'offrir le remboursement de dépenses de nature diverse : frais de déplacement, de déménagement, d'hébergement, d'adhésion à un ordre professionnel, etc.

Consciente que l'enjeu du manque de main-d'œuvre que vit le Québec ne se résoudra pas par la seule question des salaires et des avantages sociaux consentis aux employés, l'AQCS est néanmoins d'avis que cet aspect de la problématique ne peut être occulté de la réflexion. C'est dans cette perspective que l'AQCS a souhaité partager des éléments de réflexion tout en formulant quelques pistes de solutions qui pourraient permettre de créer des conditions favorables à l'attraction et à la rétention du personnel des CSS et des CS.

### **Pistes de solutions – attraction et rétention :**

- ▶ Une vaste campagne nationale de promotion des emplois au sein du réseau de l'éducation, impliquant tous les syndicats et les associations de cadres, pourrait être menée, afin de revaloriser ces postes. Les services des communications, des ressources humaines et du secrétariat général des CSS et des CS seraient à même de diffuser des messages plus locaux sur les avantages de faire carrière dans les CSS et les CS, tant auprès du public, des partenaires qu'au sein des organisations elles-mêmes.
- ▶ Le manque de places dans les CPE et les garderies limite le retour au travail de certains employés. Il serait intéressant d'évaluer la possibilité de réserver des places aux enfants des travailleurs de l'éducation. Le manque de places dans les garderies est un facteur externe à ne pas négliger pour évaluer les pistes de solution.



## Enseignants

Depuis plusieurs années, les CSS et les CS font face à une pénurie d'enseignants pour pourvoir les postes des titulaires de classe, et ce, dans plusieurs champs d'enseignement. C'est notamment le cas en anglais, en français, en mathématiques, en sciences, en éducation physique, en arts et en musique, tant pour le secteur primaire que pour le secteur secondaire. Le problème est encore plus criant pour les CSS et les CS situés à l'extérieur des grands centres et éloignés des universités.

Lorsque nous avons demandé aux cadres RH de répondre à notre sondage, ceux-ci nous ont mentionné qu'afin de combler l'ensemble des besoins, la majorité des CSS et des CS (89 %) ont été contraints d'embaucher des enseignants avec une formation dans la discipline, mais qui n'étaient pas légalement qualifiés (NLQ) ou des enseignants qualifiés dans une autre discipline que celle du contrat octroyé (86 %). Parmi les solutions retenues, plusieurs CSS et CS (50 %) ont permis aux stagiaires 3 et 4 d'avoir une tâche et d'être rémunérés pendant leur stage, ce qui n'est pas toujours conforme aux règles des programmes universitaires.

Au moment d'écrire le présent avis, certains CSS et CS éprouvaient même des difficultés à recruter des enseignants non qualifiés. Des élèves n'ont toujours pas d'enseignement pour certaines disciplines. L'embauche d'enseignants non qualifiés a non seulement un impact direct sur le service à l'élève, mais également sur les enseignants, qui doivent les accompagner et les former.

Pour ce qui est de la suppléance, tous les CSS et les CS doivent composer avec une pénurie de suppléants qualifiés, et ce, dans toutes les disciplines, tant au primaire qu'au secondaire. La majorité d'entre eux (89 %) ont dû recourir au personnel non légalement qualifié (NLQ), dont les éducateurs en service de garde, les techniciens en éducation spécialisée et les surveillants d'élèves. Bien que ce soit en dernier recours et de façon exceptionnelle, nous constatons que la fréquence de leur présence en classe augmente de façon importante.

Puisque la responsabilité d'assurer la sécurité et la formation des élèves sont des enjeux prioritaires et qu'il arrive régulièrement aux gestionnaires d'être confrontés à l'absence de suppléants, la majorité des CSS et des CS ont mis en place un système de dépannage volontaire ou obligatoire. Bien que ce dispositif soit prévu aux conventions collectives du personnel enseignant, il s'agit d'une solution plus « coercitive », qui entraîne de nombreuses insatisfactions et un alourdissement de la tâche pour les enseignants qui y sont contraints.

Toujours dans le dossier de la suppléance, l'AQCS tient à souligner qu'il n'y a pas de strate pour rémunérer le suppléant au-delà de 4 périodes de 60 minutes ou de 3 périodes de 75 minutes puisque la strate supérieure de leur rémunération culmine à 210 minutes, ce qui incite certains à refuser d'effectuer une période supplémentaire. À cet égard, une révision de la répartition de la rémunération quotidienne des suppléants pourrait avoir un impact sur la prise en charge d'une

période de suppléance supplémentaire. Une avenue possible serait de rémunérer au taux horaire selon le principe du temps fait, temps payé.

L'AQCS sait pertinemment que le Ministre est interpellé de toutes parts au sujet de cette situation et soulignons que l'introduction d'une nouvelle mesure (Mesure 15153) qui vise à favoriser l'insertion professionnelle des enseignants en début de carrière représente un soutien qui est très apprécié des milieux. À cet égard, il serait intéressant de lancer une réflexion sur un modèle d'insertion professionnelle, incluant une distribution différente de la tâche pendant les premières années, pour y inclure de la formation, des groupes de développement, du temps de planification collectif et d'autres éléments, assurant ainsi un soutien aux nouveaux enseignants. Toutefois, en contexte de pénurie, il faudra prioriser des solutions qui n'engendrent pas une augmentation de la suppléance.

Par ailleurs, du côté du secteur de la formation professionnelle, les cadres membres AQCS indiquent que les conditions de travail exceptionnelles liées à certains métiers techniques, notamment les programmes liés à l'industrie de la construction, complexifient le recrutement et la rétention d'enseignants. D'ailleurs, des mesures particulières devraient être mises en place pour le recrutement d'enseignants dans le cadre de l'offensive de la construction. Par ailleurs, l'obligation de compléter une formation universitaire pour les enseignants en formation professionnelle en décourage plus d'un, au point de les perdre ou de ne pas être en mesure de les embaucher.

## **Enseignants | Pistes de solutions – attraction et rétention :**

### **Institutions d'enseignement :**

- ▶ Pour accélérer la diplomation de nouveaux enseignants, demander aux universités de mettre en place un programme d'une année (30 crédits) pour la qualification des titulaires d'un baccalauréat disciplinaire et le rendre accessible dans chacune des régions. Le certificat doit miser sur la gestion de classe et la didactique. Les programmes de mentorat et d'insertion professionnelle mis en place dans les CSS et les CS permettront à ces nouveaux enseignants d'être épaulés.
- ▶ Le baccalauréat en enseignement pourrait être revu pour intégrer l'équivalent d'une année de stage en situation d'emploi. Il faut rapprocher la formation initiale du milieu scolaire, la rendre plus pratique et rémunérer les étudiants pour les stages.
- ▶ Réviser les cours prévus au baccalauréat en enseignement professionnel, afin de les coller à la réalité de la clientèle (enseignants qui menaient auparavant une carrière plus technique), sans toutefois diminuer la qualité des contenus.
- ▶ Demander aux universités de s'adapter et d'offrir un programme de formation en soirée, les fins de semaine et pendant la période estivale, d'ouvrir des classes virtuelles et de créer des projets pilotes flexibles et novateurs (ex. : études le soir ou la fin de semaine et suppléance de jour).
- ▶ Devant la baisse de clientèle universitaire pour les programmes d'enseignement, notamment en adaptation scolaire, ralentir les ajouts de classes spécialisées et les ouvertures de classe en maternelle 4 ans.

**Recrutement :**

- ▶ Faciliter la reconnaissance des permis d’enseigner entre les provinces et réduire les délais pour obtenir une réponse aux demandes de tolérance (environ trois mois).
- ▶ Reconnaître la formation des immigrants en enseignement pour la délivrance du permis probatoire d’enseigner lorsque le diplôme a été délivré à l’extérieur du Canada et améliorer la reconnaissance des crédits plutôt que d’exiger une nouvelle formation.
- ▶ Alléger les procédures entourant le renouvellement du permis probatoire et l’obtention de la résidence permanente pour les enseignants faisant face à cette situation.
- ▶ Offrir aux CSS et aux CS des mesures de soutien pour financer les frais de déplacements, de déménagement ou de logement.
- ▶ Mettre de l’avant différents modèles pédagogiques d’enseignement à distance, en concertation avec les syndicats. Exemple : un enseignant de sciences d’une école donnée qui offre une classe virtuelle à des élèves d’une école secondaire éloignée n’ayant pas pu recruter d’enseignant de sciences.
- ▶ Valoriser la profession enseignante par une campagne d’envergure nationale, à laquelle contribueront les CSS et les CS, les syndicats et les associations de cadres.

**Conditions d’exercice :**

- ▶ Proposer un incitatif financier qui permettrait de moduler la rémunération en fonction des responsabilités.
- ▶ Réviser la répartition de la rémunération des suppléants pour couvrir l’ensemble de la journée. Les ententes nationales 2020-2023 n’ont pas permis de conclure à une telle répartition.
- ▶ Ajouter un statut d’emploi spécifique pour permettre l’octroi de contrats de suppléance, ce qui serait un facteur favorable à l’attraction et à la rétention des candidats et prévoir le financement additionnel nécessaire.
- ▶ Créer un titre d’emploi distinct pour les personnes non légalement qualifiées afin d’encadrer les droits, de même qu’une rémunération distincte.
- ▶ Réserver des places en garderie aux membres du personnel scolaire, afin d’éviter la perte d’enseignants pour des raisons familiales.
- ▶ Augmenter le ratio d’élèves dans les classes des enseignants volontaires\*, et offrir une bonification salariale à ces derniers. Dans bon nombre de milieux où l’évolution de la clientèle scolaire impose la construction de classes modulaires, l’augmentation des ratios permettra des économies intéressantes, réinvesties pour la réussite éducative – et évitera des transferts d’élèves.
- ▶ Revoir les modalités impliquant des libérations (enseignant-ressource et enseignant mentor) afin que ces libérations soient mises en place selon la capacité ou que le travail soit payé en sus de la tâche régulière.
- ▶ \*Le droit de gestion demeure important à conserver, soit le droit de dire non dans certaines situations, notamment lorsqu’un enseignant vit des difficultés.



## Professionnels

La pénurie de professionnels dans le réseau de l'éducation est attribuable à la fois au manque de ressources financières, mais également à la rareté des professionnels disponibles qui ont l'embaras du choix d'un milieu de travail. Les difficultés de recrutement pour les postes d'orthophonistes, de conseillers pédagogiques, de psychologues, d'ingénieurs, d'architectes, de comptables et d'analystes en informatique ont été constatées et nous savons que la situation risque de perdurer. De façon générale, nous sommes au fait que le recrutement est difficile, notamment en raison des échelles salariales plus avantageuses offertes dans le secteur privé, les universités et les municipalités, mais nous avons aussi constaté qu'il existe, pour certains emplois, des écarts entre les échelles salariales des professionnels de la fonction publique. Le télétravail, qui ouvre les frontières quant à la recherche d'un emploi (notamment dans le secteur des TI), exacerbe encore la problématique de recrutement. L'AQCS fera donc ressortir ici quelques éléments sur lesquels il est possible d'agir.

### **Architectes, ingénieurs, agents de gestion financière, avocats**

Lorsque l'on compare les échelles salariales des professionnels des ressources matérielles de la fonction publique et du secteur de l'éducation, nous observons que les échelles salariales de la fonction publique sont plus avantageuses pour les ingénieurs (de 13 274 \$) et les architectes (de 5 732 \$). Il en va de même dans le secteur des ressources financières, où les agents de gestion financière de la fonction publique reçoivent 10 066 \$ de plus annuellement que leurs collègues de l'éducation. Quant aux avocats, la différence est encore plus importante, s'élevant à 31 759 \$.

À ces différences dans les échelles salariales du réseau scolaire, il faut ajouter que le contexte actuel de l'offre et de la demande permet au secteur privé d'offrir des conditions salariales avec lesquelles les CSS et les CS sont incapables de rivaliser puisqu'elles n'ont aucune chance de se démarquer dans le processus d'attraction. Ainsi, les CSS et les CS perdent les professionnels expérimentés au profit d'entreprises privées, mais également au profit d'entités gouvernementales telles que la Société québécoise des infrastructures. Les problèmes d'attraction et de rétention du personnel professionnel sont criants.

Il faut également souligner que la durée des contrats de travail proposés aux architectes et aux ingénieurs est liée aux allocations spécifiques qui sont souvent de courte durée, alors que la permanence est un des seuls facteurs d'attraction dont disposent les CSS et les CS. La compétence et l'expertise des professionnels sont essentielles et préviennent des erreurs coûteuses, tout en accélérant les travaux et en assurant leur qualité. Il est nécessaire d'avoir la souplesse pour ajouter des postes permanents aux plans d'effectifs.

## **Psychologie et orthophonie**

En ce qui concerne les services de psychologie et d'orthophonie, la grande majorité des CSS et des CS (92 %) ont connu une difficulté marquée pour pourvoir les postes, dont certains sont demeurés vacants pendant toute l'année scolaire. La situation s'est amplifiée au sujet des remplacements, car pour plusieurs CSS et CS, le remplacement des psychologues et des orthophonistes n'a pas été possible. Afin de répondre aux besoins les plus pressants, plusieurs CSS et CS (48 %) ont eu recours au privé pour les évaluations en psychologie, ce qui a entraîné un impact financier important et un déplacement de la clientèle vers les grands centres puisque les services ne sont pas disponibles en région.

Bien que ce service demeure essentiel, les prêts de service régionaux et au ministère accentuent la difficulté reliée au recrutement.

## **Communications et technologies**

Pour les professionnels des secteurs des communications et des technologies, les profils de compétences sont maintenant si spécialisés que les plans de classification ne répondent plus aux besoins du recrutement. Les descriptions de la nature des emplois devront assurément être révisées. Nommons par exemple le secteur des TI : le seul professionnel qui existe dans les CSS et les CS est celui d'analyste. L'AQCS est d'avis qu'il faut intégrer de nouveaux postes, tels que ceux de développeur, architecte, chargé de projet et spécialiste de la sécurité, qui reflèteraient mieux la réalité d'aujourd'hui, et dont la rémunération pourrait varier en fonction des tâches. Comme précédemment mentionné, pour le secteur des communications, il faudrait pouvoir embaucher des analystes-stratèges (numérique, affaires publiques, relations avec les citoyens, gestionnaires de communauté, conseillers graphiques et multimédias, conseillers en marketing, conseiller en recrutement / marque employeur).

Par ailleurs, pour le personnel en poste et en processus d'obtention d'un baccalauréat, il faudrait leur permettre d'accéder aux postes de professionnels. Un minimum de crédits reconnus pourrait être établi. L'affectation serait temporaire et une entente pourrait être signée par l'employé.

## Professionnels | Pistes de solutions – attraction et rétention :

- ▶ Revoir l'obligation de confier les évaluations aux psychologues dans les écoles primaires. Ces évaluations constituent une grande partie des besoins en psychologie.
- ▶ Concentrer le travail pendant l'année scolaire en annualisant la tâche des professionnels en service direct à l'élève. Le temps cumulé pourrait être repris pendant la période estivale.
- ▶ Revoir les paramètres encadrant la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs (LGCE) afin de permettre l'ajout de postes permanents.
- ▶ Prévoir une disposition pour offrir des contrats sur une période de 10 ans lors du renouvellement des conventions collectives.
- ▶ Réviser les échelles salariales des professionnels de l'éducation (services complémentaires) afin de les harmoniser avec celles de la santé et de la moyenne du marché dans le secteur privé.
- ▶ Réviser les échelles salariales des professionnels de l'éducation (architectes, ingénieurs, agents de gestion financière, avocats) afin de les harmoniser avec celles de la fonction publique et de la moyenne du marché dans le secteur privé.
- ▶ Moderniser le plan de classification des postes de professionnels, afin qu'il reflète les besoins en matière de profils spécialisés pour les secteurs des TI et des communications, et appliquer des échelles salariales harmonisées à celles de la fonction publique et de la moyenne du marché dans le secteur privé.
- ▶ Permettre au personnel en poste et en processus d'obtention d'un baccalauréat d'accéder aux postes de professionnels.
- ▶ Offrir des primes pour les postes en région, à la manière du réseau de la santé (notamment des primes d'installation à l'embauche).
- ▶ Mettre en place un horaire flexible et favorisant le télétravail lorsque c'est possible.
- ▶ Changer la vision de décentralisation des mesures dans les écoles, pour éviter la précarité des emplois. Il n'est pas normal que des postes à temps partiel (ex. 25 h sur 5 jours) soient offerts à des professionnels.
- ▶ Disposer d'allocations (mesures) pour engager des stagiaires rémunérés et développer des alliances avec les universités et les cégeps, selon le cas.
- ▶ Offrir des stages rémunérés et payer une compensation aux maîtres associés.



## Personnel de soutien

La majorité des CSS et des CS connaissent de grandes difficultés pour pourvoir plusieurs postes réguliers, dont les postes de techniciens en informatique, d'opérateurs en informatique, d'éducateurs et techniciens en service de garde, de techniciens en éducation spécialisée, de secrétaires d'école, d'ouvriers d'entretien et concierges ainsi que d'électriciens et de menuisiers. Le problème est encore plus important lorsqu'il s'agit de combler les postes temporaires et les remplacements.

Les problèmes de recrutement du personnel de soutien pris sous l'angle de l'attraction mettent en évidence que les nombreux postes à temps partiel, les horaires brisés et les mises à pied cycliques sont des conditions d'exercice peu enviables qui touchent un grand nombre de postes. Le monde du travail nous impose de revoir nos pratiques afin d'offrir des conditions comparables à d'autres secteurs comme ceux de la santé ou de la fonction publique.

Se pose également le défi de la rétention du personnel, car nous pouvons affirmer que tous les emplois de soutien sont touchés par de nombreux mouvements de personnel. Ces employés quittent les CSS et les CS pour des conditions salariales ou d'exercice plus avantageuses, notamment pour les universités, les villes ou le secteur privé, ce qui entraîne une perte d'expertise et d'efficacité qui affecte le bon fonctionnement des écoles.

Les mouvements internes possibles en raison des conventions collectives provoquent régulièrement des chaises vides et des besoins de formation et d'accompagnement par les employés qui demeurent en poste, ce qui leur occasionne une surcharge de travail.

Enfin, la préparation de plans de relève et la révision du plan de classification font partie des stratégies proposées par l'AQCS quant aux difficultés de recrutement du personnel de soutien.

### Secrétaires d'école

Dans tous les CSS et les CS, l'AQCS constate qu'il est difficile de pourvoir les postes de secrétaires d'école, et ce, notamment parce qu'il existe des postes à temps partiel, qu'il y a peu de soutien à leur insertion professionnelle et que la décentralisation des pouvoirs a complexifié les responsabilités administratives qui leur sont confiées. La pénurie de suppléants a un effet collatéral sur le temps consacré à combler les besoins. Ajoutons à cela que les mouvements de personnel sont nombreux. Les mécanismes de comblement des postes vacants qui sont prévus aux conventions collectives engendrent des mouvements de personnel qui ont un effet domino tout au long de l'année, ce qui ajoute une lourdeur administrative et une perte d'efficacité dans les services à rendre.

## **Soutien manuel qualifié**

L'AQCS constate que les différents investissements dans les infrastructures sont à l'origine d'une augmentation des embauches pour plusieurs CSS et CS (50 %). Les échelles salariales offertes dans le milieu de l'éducation pour le personnel de soutien manuel ne sont pas concurrentielles, ce qui rend difficile le comblement des postes d'électricien, de plombier, de peintre et d'ouvrier certifié d'entretien (71 %). Il est encore plus difficile de combler les besoins en remplacement (86 %). Les salaires offerts dans le secteur de la construction sont nettement plus intéressants, mais nous devons également comparer avec certaines villes qui offrent des taux horaires dont l'écart peut être supérieur à 7 \$ l'heure.

Malheureusement, les difficultés d'attraction de la main-d'œuvre spécialisée obligent les CSS et les CS à se tourner vers la sous-traitance, ce qui augmente le coût des travaux en raison de la réalité du marché. Cette solution a bien entendu un impact sur la perte d'expertise spécifique liée au parc immobilier.

## **Techniciens en organisation scolaire (TOS)**

Le travail d'un TOS dans une école ou un centre est au cœur des opérations administratives qui regroupent des activités telles que l'inscription des élèves, le contrôle des effectifs scolaires, les examens, la préparation des bulletins et la sanction des études. Il s'agit d'un poste névralgique pour lequel il n'y a pas de formation préparatoire spécifique, ce qui implique que les CSS et les CS doivent offrir une formation et un accompagnement appropriés. Selon les informations recueillies, les CSS et les CS ont beaucoup de roulement de personnel et rencontrent des difficultés à pourvoir les postes et à assurer les remplacements.

## **Préposés aux élèves handicapés (PEH)**

### **Techniciens en éducation spécialisée (TES)**

Pour plusieurs des postes qui sont en soutien aux services d'enseignement, nous faisons le constat que la décentralisation des mesures a favorisé la multiplication des emplois temporaires et à temps partiel, puisque les milieux cherchent à optimiser l'utilisation de leur enveloppe. À cet égard, il faut souligner que les élèves ont une présence en classe de 25 heures par semaine et qu'il est normal que les postes soient établis en fonction de leur présence, ce qui crée des postes à temps partiel. Notons que 93 % des CSS et des CS ont eu beaucoup de difficulté à combler les postes à temps partiel, les remplacements et les nouveaux besoins qui se sont présentés en cours d'année. Comme ils sont difficiles à pourvoir, nous constatons que la majorité des CSS et des CS ont accepté des formations autres que la technique en éducation spécialisée, ce qui a un impact sur les services rendus. Ajoutons à cela que les CSS et les CS doivent rivaliser avec le réseau de la santé et des services sociaux, qui offre des postes à temps plein sans mises à pied pendant la période estivale, ce qui provoque de nombreux départs en cours d'année qui sont souvent liés aux conditions de travail.

Les postes de PEH sont habituellement liés aux déplacements et aux besoins fondamentaux (nourriture et hygiène) des élèves entre les périodes de cours, lors de la récréation, à l'heure du dîner, après les classes et parfois pendant les cours. Ces postes ont pour caractéristique d'offrir un petit nombre d'heures (souvent moins de 15 heures) qui sont réparties par blocs sur la journée entière. Les absences sont difficiles à remplacer et ont un impact direct sur une clientèle vulnérable (75 % des CSS et des CS ont eu de la difficulté à les combler depuis 2018).

Plusieurs postes de TES et PEH sont difficiles à combler parce qu'ils sont temporaires, qu'ils comportent un petit nombre d'heures et qu'ils font l'objet d'une mise à pied pour la période estivale. La solution de négocier, avec les syndicats locaux, des modalités qui permettent le cumul des postes TES/PEH a été retenue par la majorité des CSS et des CS. L'AQCS estime que la multiplication des initiatives locales, qui se concluent par des ententes, illustre bien le besoin d'ajuster les textes des conventions collectives pour tenir compte des nouvelles réalités du plein emploi et ajouter de la souplesse aux dispositions négociées dans les ententes nationales.

### **Éducateurs en service de garde (ESG)**

La pénurie de personnel dans les services de garde est une réalité qui est bien connue de tous les intervenants en éducation et à laquelle les CSS et les CS sont confrontés depuis de nombreuses années. Différentes tentatives ont été effectuées pour trouver une solution durable, notamment par la mise en place d'une AEP qui devait rendre la qualification plus accessible et rehausser la qualité des services. Toutefois, le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre ne permet pas de l'exiger puisque toutes les candidatures sont retenues, même lorsqu'elles ne sont pas qualifiées.

En plus de faire face à un taux de roulement important, plusieurs postes d'ESG sont demeurés vacants toute l'année, ce qui a entraîné une grande difficulté à respecter les ratios. Cette pression ajoute à l'essoufflement du personnel en place qui doit continuellement accompagner des collègues non qualifiés et composer régulièrement avec des dépassements de ratio.

Comme c'est le cas pour d'autres emplois, les conditions de travail offertes ailleurs (dans ce cas précis, par les CPE) sont plus intéressantes, notamment parce que ces postes offrent plus d'heures, qu'il n'y a pas d'horaire brisé et qu'ils ne sont pas touchés par une mise à pied cyclique. Nous devons préciser que plusieurs des postes offerts en service de garde ont un horaire de moins de 15 heures par semaine, réparties sur 5 jours et que les horaires sont brisés pour desservir les plages du matin, du midi et du soir.

Afin de trouver une solution à ce problème important, la majorité des CSS et des CS ont convenu avec les syndicats locaux de modalités qui favorisent le cumul de postes TES et ESG, ce qui permet d'offrir un horaire plus intéressant. L'ajustement salarial de 2020-2021 dans les CPE a une influence considérable dans le choix des éducatrices et éducateurs qualifiés, ce qui désavantage grandement le secteur scolaire.

### **Techniciens en informatique**

Le personnel de soutien des technologies de l'information est extrêmement sollicité en raison de la croissance fulgurante du parc informatique, mais aussi en fonction du développement pédagogique. Ce type de personnel est en très forte demande dans le secteur privé, lequel offre des conditions salariales nettement plus avantageuses. La capacité des directions des TI à entretenir le parc informatique et à soutenir le pédagogique est fragilisée par le manque d'attractivité et les difficultés de rétention de ce personnel.

## **Personnel de soutien | Pistes de solutions – attraction et rétention :**

- ▶ Travailler des plans de relève et prévoir de nouvelles classes d'emploi pour offrir des postes et des conditions intéressantes au personnel « expert », sans les nommer cadres (ex. : technicien classe principale); les règles d'obtention devraient pouvoir s'appuyer sur plusieurs critères, incluant l'ancienneté.
- ▶ Mettre en place un horaire flexible et favorisant le télétravail lorsque c'est possible.
- ▶ Réserver des places en garderie aux membres du personnel scolaire, afin d'éviter la perte de personnel de soutien pour des raisons familiales.

### **Secrétaires d'école**

- ▶ Évaluer la possibilité de faire les changements d'affectation à des moments précis afin d'en diminuer le nombre et de les compléter avant la rentrée des classes.
- ▶ Mettre en place un comité de réflexion sur la tâche des secrétaires d'école.
- ▶ Revoir les conditions de travail afin qu'elles soient compétitives dans le marché.

### **Soutien manuel qualifié :**

- ▶ Revoir le plan de classification pour les ouvriers certifiés d'entretien (incluant les plombiers et les électriciens).
- ▶ Offrir des primes d'assiduité au personnel de soutien manuel qualifié, comme le font certaines entreprises privées.

### **Techniciens en organisation scolaire (TOS)**

- ▶ Ajouter une classe d'emploi de technicien en organisation scolaire classe principale, qui permettrait aux CSS et aux CS de nommer une ressource dont le rôle principal consisterait à exercer les fonctions de chef d'une équipe de TOS. Il s'agit d'une solution qui a déjà fait ses preuves pour la classe d'emploi de technicien en informatique.

### **Services directs aux élèves - Préposés aux élèves handicapés (PEH), techniciens en éducation spécialisée (TES), éducateurs en service de garde (ESG) :**

- ▶ Annualiser la tâche du personnel de soutien qui travaille en service direct à l'élève pour permettre de concentrer le travail pendant l'année scolaire. Le temps cumulé pourrait être repris pendant la période estivale.
- ▶ Négocier, lors du renouvellement des conventions collectives, des modalités qui permettraient l'affichage de postes qui ont plus d'un corps d'emploi afin de réduire le nombre de postes à temps partiel et d'offrir un nombre d'heures plus intéressant.
- ▶ Revoir le financement des services de soutien à l'enseignement afin de permettre la création de postes à temps plein, sans avoir la pression d'une perte de financement subséquente.

- ▶ Devancer le dépôt des règles budgétaires aux CSS et aux CS afin de permettre aux écoles de planifier plus rapidement les besoins en personnel.
- ▶ Dans les villes où se trouvent des centres universitaires et collégiaux, demander à ces derniers qu'ils modulent l'heure de dîner des étudiants, de sorte qu'ils pourront travailler dans nos services de garde le midi. À noter qu'il est très difficile de compter sur la souplesse des institutions collégiales à cet égard.
- ▶ Disposer d'allocations (mesures) pour engager des stagiaires rémunérés et développer des alliances avec les universités et les cégeps, selon le cas (ex. technicien informatique, technicien en administration, technicien en transport scolaire).
- ▶ Changer la vision de décentralisation des mesures dans les écoles, qui accentue la précarité des emplois, notamment quant aux techniciens en éducation spécialisée.
- ▶ Le projet pilote de développer une AEP en soutien à l'enseignant est une avenue intéressante, tant pour soutenir l'enseignant que pour bonifier certains postes précaires en service de garde.

#### **Techniciens en informatique**

- ▶ Revoir le plan de classification des postes de soutien en technologie, tant pour les opérateurs que pour les techniciens en informatique, en fonction du marché.



## Personnel cadre

Le personnel cadre n'échappe pas au phénomène de rareté de main-d'œuvre auquel les CSS et les CS sont actuellement confrontés.

Plusieurs indices pointent en effet vers des difficultés croissantes d'attraction et de rétention du personnel d'encadrement : banques de candidats à la direction des écoles peu garnies ou vides, recours à plus d'un affichage pour pourvoir des postes, départ de cadres vers d'autres CSS, CS ou d'autres organisations, etc.

C'est dans ce contexte et dans le but de favoriser l'acquisition et la rétention des talents face au manque de main-d'œuvre que les CSS et les CS déploient des stratégies de gestion du personnel d'encadrement. Par exemple, la majorité d'entre eux (78 %) ont mis en place un programme de développement des cadres qui inclut des activités de formation, de mentorat et de coaching et qui vise à bien préparer la relève et à soutenir les nouveaux cadres dans leur intégration à la fonction. La tenue de sessions d'information sur les défis professionnels stimulants associés à la carrière de gestionnaire est un autre moyen utilisé pour attirer d'éventuels candidats.

Les conditions d'emploi sont un frein à l'attraction malgré les efforts déployés par les CSS et les CS pour attirer la relève du personnel cadre. C'est le cas, par exemple, lorsque l'écart salarial entre les cadres et les employés qu'ils supervisent se rétrécit avec le temps, à la faveur d'avancées salariales plus significatives chez le personnel syndiqué. On observe alors que le salaire des postes de coordonnateur, conseiller en gestion de personnel, directeur adjoint d'établissement, voire de directeur d'école de petite taille, ne se démarque pas assez de la rémunération versée aux enseignants et aux professionnels. C'est encore le cas lorsque la rémunération des cadres est largement tributaire de la taille de la CSS ou de la CS, alors que le rôle et les responsabilités sont de même nature. La concurrence qui en résulte entre les CSS et les CS se réalise nécessairement au détriment des CSS et des CS de plus petite taille ou de ceux situés en région.

Bien que certains aspects du travail des cadres scolaires soient établis au niveau local, les CSS et les CS n'ont que peu de latitude dans la détermination des conditions d'emploi de leur personnel cadre. Il en est ainsi notamment pour l'interdiction de l'octroi d'une prime pour un cumul de fonctions temporaires sur une période de moins de deux mois. Par ailleurs, l'AQCS estime que la règle de promotion à l'interne qui limite à 5 % l'augmentation salariale est insuffisante par rapport aux candidats externes pour lesquels une négociation de traitement est possible.

L'AQCS souhaite soulever succinctement la question du maintien en emploi de la main-d'œuvre cadre expérimentée qui, selon les données disponibles, fait actuellement le choix de prendre sa retraite à 59 ans en moyenne. Notre association se questionne sur les conditions qu'il faudrait mettre en place pour convaincre ces cadres, spécialistes dans leur domaine respectif, de mettre à profit leur expertise pendant quelques années additionnelles.

### **Personnel cadre | Pistes de solutions – attraction et rétention :**

- ▶ Procéder à la modernisation du plan de classification des cadres scolaires, afin, entre autres, de maintenir un écart attrayant entre la rémunération des cadres et celle des enseignants, des professionnels et dans certains cas, du personnel de soutien.
- ▶ Reconnaître l'importance du travail des cadres scolaires et valoriser cette profession au sein du réseau de l'éducation.
- ▶ Entreprendre des travaux sur les conditions d'exercice de la profession de cadre au sein des CSS et des CS dans la perspective du maintien en emploi des gestionnaires en fin de carrière.
- ▶ Introduire plus de souplesse dans le règlement sur les conditions de travail des cadres.
- ▶ Offrir aux CSS et aux CS des mesures de soutien pour financer les frais de déplacements, de déménagement ou de logement.

  


## Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre affecte tous les CSS et les CS, quelle que soit leur taille ou leur région administrative. La qualité des services aux élèves est au cœur des enjeux de nos organisations qui ont le souci d'offrir des services en visant les plus hauts standards, ce qui pose actuellement de grands défis. Les difficultés liées au recrutement et à la rétention du personnel touchent tous les corps d'emploi et deviennent prioritaires. En effet, « la tâche n'est toutefois pas simple : aucun facteur pris isolément ne permet de régler les problèmes du jour au lendemain. » (Institut du Québec, Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants : l'État doit miser sur l'essentiel, 2019, page 35). C'est pourquoi les cadres scolaires croient que la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués devient un incontournable, car plusieurs solutions passent par des adaptations, tant sur le plan des instances syndicales, du ministère que des institutions universitaires. Ce n'est pas qu'un enjeu éducatif, c'est également un enjeu de société et d'économie. Dans ce contexte, l'amélioration des conditions d'emploi représente un élément parmi d'autres, car elles facilitent le recrutement et la rétention.

Nous croyons que les pistes de solutions proposées sont accessibles et durables. Elles permettront d'assouplir les encadrements existants et de favoriser la mise en place de stratégies novatrices.

Nos membres spécialistes demeurent à la disposition du Ministre pour aborder plus en détail le contenu de cet avis ainsi que pour collaborer lors de la mise en place des solutions.



**ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES**

5600, boulevard des Galeries, bureau 610

Québec (Québec) G2K 2H6

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

**AQCS.CA**