

## Une entrevue avec des représentant.e.s de la Fédération des centres de services scolaires du Québec

Geneviève Sirois, Bernard Wentzel et Joséphine Mukamurera

Volume 12, numéro 2, printemps 2023

Pénurie du personnel enseignant : une analyse multidimensionnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1101208ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1101208ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec

ISSN

1927-3215 (imprimé)

1927-3223 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Sirois, G., Wentzel, B. & Mukamurera, J. (2023). Une entrevue avec des représentant.e.s de la Fédération des centres de services scolaires du Québec. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 12(2), 23-27.  
<https://doi.org/10.7202/1101208ar>

Résumé de l'article

Dans le cadre de la préparation de ce numéro thématique sur la pénurie d'enseignant.e.s au Québec, l'équipe éditoriale a eu le privilège de s'entretenir avec Caroline Dupré, présidente-directrice générale de la Fédération des Centres de services scolaires (CSS), et Maxime Dionne, directeur-adjoint au niveau des ressources humaines pour la même organisation. Au cours de cette entrevue, nous avons posé plusieurs questions sur les réalités vécues dans les différents CSS du Québec. Dans cette synthèse, nous présentons les réponses apportées par nos invités sur les conséquences de la pénurie, les mesures proposées pour y remédier, ainsi que les défis auxquels les écoles sont confrontées en raison de cette situation.

# POINT DE VUE

## Une entrevue avec des représentant.e.s de la Fédération des centres de services scolaires du Québec



### CAROLINE DUPRÉ

Mme Caroline Dupré est présidente-directrice-générale de la Fédération des centres de services scolaires du Québec depuis janvier 2021. Auparavant, elle assumait la direction générale du Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe où elle a œuvré pendant 30 ans.



### MAXIME DIONNE

M. Maxime Dionne agit à titre de directeur adjoint des ressources humaines à la Fédération des centres de services scolaires du Québec depuis juin 2022. Auparavant, il œuvrait comme conseiller pour le même organisme ainsi qu'au Centre de services scolaire des Premières-Seigneuries.

Entrevue avec Caroline Dupré, présidente-directrice générale et Maxime Dionne, directeur adjoint aux ressources humaines

Par

**Geneviève Sirois, Université TÉLUQ**

**Bernard Wentzel, Université Laval**

**Joséphine Mukamurera, Université de Sherbrooke**

Dans le cadre de la préparation de ce numéro thématique sur la pénurie d'enseignant.e.s au Québec, l'équipe éditoriale a eu le privilège de s'entretenir avec Caroline Dupré, présidente-directrice générale de la Fédération des Centres de services scolaires (CSS), et Maxime Dionne, directeur adjoint au niveau des ressources humaines pour la même organisation. Au cours de cette entrevue, nous avons posé plusieurs questions sur les réalités vécues dans les différents CSS du Québec. Dans cette synthèse, nous présentons les réponses apportées par nos invités sur les conséquences de la pénurie, les mesures proposées pour y remédier, ainsi que les défis auxquels les écoles sont confrontées en raison de cette situation.

**L**a Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ), qui existe depuis 1947, regroupe et représente les 60 centres de services scolaires (CSS) francophones du Québec, ainsi que le Centre de services scolaire du Littoral. L'organisation offre des services aux CSS, notamment pour soutenir et accompagner les gestionnaires sur différentes questions relatives aux relations de travail, en plus de coordonner et diriger, conjointement avec le ministère de l'Éducation, la négociation des matières nationales sectorielles des conventions collectives (FCSSQ, 2022). La pénurie de main-d'œuvre est un dossier stratégique sur lequel l'organisation travaille depuis quelques années. Elle est d'ailleurs au centre d'un mémoire déposé récemment par la FCSSQ au ministre des Finances du Québec en vue des consultations prébudgétaires 2023-2024.

C'est dans le contexte de la publication de ce mémoire, présentant plusieurs recommandations ciblant directement la pénurie de main-d'œuvre en éducation, que nous avons souhaité explorer plus en profondeur le point de vue de la Fédération sur la pénurie d'enseignant.e.s au Québec, ses conséquences, ainsi que sur leurs recommandations pour faire face à la pénurie. L'équipe éditoriale a ainsi eu le privilège de s'entretenir avec Caroline Dupré, présidente directrice-générale de la FCSS, et Maxime Dionne, directeur-adjoint au niveau des ressources humaines. Nous vous présentons ici une synthèse de notre entrevue sous forme de question/réponse.

## *Les pénuries d'enseignant.e.s : quelles manifestations sur le terrain ?*

*Question (Q) : La pénurie vécue actuellement semble une des plus importantes des dernières décennies. L'aviez-vous vu venir ? De quelle façon ? Depuis quand ?*

**FCSSQ :** En février 2020, conséquemment à l'adoption du projet de loi 40, lequel est venu modifier la Loi sur l'instruction publique, la Fédération des centres de services scolaires a vu le jour. Rapidement, la pénurie de main-d'œuvre a été l'un des principaux dossiers qui a préoccupé les membres. À preuve, les directions de ressources humaines, rencontrées pratiquement une fois par semaine par notre équipe des relations de travail, ont souhaité partager leurs enjeux à l'égard de l'attraction et la rétention du personnel scolaire. Nous avons donc rapidement alerté le ministère de l'Éducation sur l'urgence de la situation. Nous savions que la rentrée scolaire 2022 allait être difficile, mais lorsque nous nous tournons vers l'avenir, nous constatons à quel point ça le sera davantage dans les années à venir.

Cette situation préoccupante, nous l'avons également vu venir dans les centres de services scolaires. Nous avons vraiment vu le nombre de candidatures diminuer, l'utilisation aussi d'autres candidatures ou d'autres profils pour combler des besoins dans certains champs (c'est ce que nous appelons les « non légalement qualifiés »). Un des premiers signes qui nous est apparu, il y a probablement déjà cinq ans, c'était la diminution du nombre d'enseignant.e.s disponibles dans nos banques de suppléance. De plus, au niveau de la planification de la main-d'œuvre, une opération annuelle qui permet d'anticiper le besoin de main-d'œuvre, nous avons pu constater l'impact d'une évolution importante du nombre de départs à la retraite et une augmentation des effectifs d'élèves, particulièrement au secteur des jeunes. Par ailleurs, nous constatons que la tendance est à l'effet que cette situation s'accroîtra au cours des prochaines années., et on anticipe une augmentation des besoins pour la prochaine rentrée scolaire.

*Q : Comment la pénurie d'enseignant.e.s se traduit-elle concrètement sur le terrain? La situation est-elle la même d'un CSS à l'autre? Est-ce qu'il y a des champs d'enseignement plus en demande? Est-ce que la pénurie est plutôt pour des postes ou pour des contrats à temps partiel, ou pour la suppléance occasionnelle? Est-ce qu'il y a d'autres types de personnel touchés?*

**FCSSQ :** Pour la FCSSQ, il importe que le gouvernement reconnaisse l'existence d'une réelle pénurie de main-d'œuvre en éducation, et non seulement une situation de rareté. Un second enjeu réside dans le fait qu'on entend beaucoup parler, dans l'espace public, de pénurie d'enseignant.e.s. La pénurie à laquelle font face les centres de services scolaires va bien au-delà du personnel enseignant. De fait, la pénurie de main-d'œuvre touche plusieurs corps d'emploi en éducation : directions d'école, enseignant.e.s, professionnel.le.s, personnels de soutien. Actuellement, l'un des secteurs les plus touchés est celui de l'informatique, pour lequel les besoins ont augmenté avec la pandémie, notamment du fait que des appareils informatiques ont été acquis en grand nombre pour soutenir l'enseignement et les rencontres à distance ainsi que du fait que les salaires du secteur éducatif ne sont pas du tout compétitifs avec le secteur privé. La même situation prévaut pour plusieurs autres corps d'emploi dont ceux liés au secteur des ressources matérielles. D'autres corps d'emploi sont aussi très affectés par la pénurie de main-d'œuvre tels celui des psychologues, des orthophonistes, des éducateur.trices en services de garde et des technicien.ne.s en éducation spécialisés.

Au niveau des enseignant.es, une étude que nous avons réalisée au printemps dernier nous a révélé que le secondaire et l'adaptation scolaire sont deux secteurs plus particulièrement touchés. Ce qui s'avère également plus difficile, ce sont les suppléant.e.s. Les banques de suppléant.e.s pour des remplacements à la journée sont dégarnies. C'est donc de plus en plus difficile de trouver du personnel pour effectuer de la suppléance. En conséquence, nous devons recourir à des enseignant.e.s non légalement qualifié.e.s pour nous permettre de remplacer les enseignant.e.s qui doivent s'absenter.

## *Les conséquences de la pénurie d'enseignant.es vécue actuellement*

*Q : Quelles sont les conséquences de cette pénurie d'enseignant.e.s au sein des CSS?*

**FCSSQ :** La première conséquence est la difficulté à mettre en œuvre certains projets, notamment ceux découlant de mesures budgétaires gouvernementales liées à de l'embauche de personnel. À titre d'exemples, nous pouvons mentionner la maternelle à quatre ans, les enseignant.e.s mentors ou encore l'ajout de personnel en psychologie ou en soutien technique. Notre réseau n'arrive malheureusement pas à embaucher le personnel requis afin de pourvoir tous les postes.

Par ailleurs, il y a actuellement une pression accrue sur les équipes de ressources humaines dans les CSS. De fait, ces équipes sont continuellement affairées au recrutement, à l'analyse de candidatures, aux processus d'entrevue, de sélection et d'évaluation du personnel. Les ressources humaines sont débordées par ces tâches et n'ont donc pas le temps d'investir en développement des compétences, par exemple, ou dans d'autres domaines importants relevant du secteur des ressources humaines.

Troisièmement, il nous faut considérer le soutien qui doit être mis en place pour soutenir et accompagner les enseignant.e.s non légalement qualifié.e.s de la part, entre autres, des enseignant.e.s mentors et des conseiller.ère.s pédagogiques. Les directions d'établissement sont aussi concernées. Toutes les personnes responsables de l'accompagnement vivent une pression plus grande et ont des difficultés à répondre à tous les besoins. Toutes et tous sont conscients de l'importance de soutenir les collègues, mais chacun a aussi son travail à faire. Il faudra voir l'effet à long terme de l'augmentation, chaque année, du nombre d'enseignant.e.s non légalement qualifié.e.s particulièrement au regard de la réussite des élèves.

Au niveau des suppléances, lorsque nous ne trouvons personne pour remplacer un.e enseignant.e dans sa classe, une suppléance de dépannage se met en place. Cela crée de la pression supplémentaire sur les enseignant.e.s qui doivent aller remplacer leurs collègues absent.e.s plutôt que de pouvoir gérer des situations particulières pendant ces périodes, comme rappeler un parent, relire un plan d'intervention, faire de la correction ou de la planification, etc.

Certains centres de services scolaires se tournent vers un recrutement à l'international. À cet égard, plusieurs des enjeux administratifs liés à l'accueil de nouveaux employés provenant de l'immigration doivent être pris en compte. Afin de faire face à ces défis, nous devons travailler en collaboration avec divers partenaires dont le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, lequel est devenu un partenaire incontournable pour les équipes des ressources humaines.

Une conséquence plus globale concerne la motivation des équipes. Lorsqu'il n'est pas possible de changer l'image et l'opinion négatives sur notre travail, quoi que l'on fasse, cela a un impact clair sur la motivation. Les gens sont très engagés et sont au rendez-vous pour s'assurer d'offrir aux élèves un enseignement de grande qualité éducative. Cependant, le discours souvent négatif à l'égard de notre réseau de l'éducation, notamment via les médias, amène de la démotivation et du découragement.

## *Les grandes priorités d'action*

*Q: Quelles sont les priorités et les grandes actions mises en œuvre par la FCSSQ en lien avec la pénurie de personnel en éducation?*

**FCSSQ:** Notre Fédération a mis sur pied un comité de vigie pour suivre l'évolution de la pénurie de main-d'œuvre, établir des stratégies communes et mobiliser l'ensemble des troupes. La FCSSQ a aussi piloté une grande collecte d'informations au printemps dernier afin d'obtenir un portrait plus juste de la situation. Elle a élaboré un plan d'action qu'elle a déposé au ministère de l'Éducation. Ce plan, validé par les équipes de ressources humaines, a permis de cibler des actions à court, moyen et long terme. En décembre dernier, nous avons produit un mémoire prébudgétaire, adressé au ministre des Finances, dans un but d'influencer la préparation du prochain budget<sup>1</sup>. La pénurie de main-d'œuvre en était la trame de fond notamment au regard de nos recommandations concernant ce budget du gouvernement.

Nous travaillons aussi en collaboration avec certaines universités pour explorer le meilleur soutien à accorder et la mise en œuvre d'une formation adaptée aux enseignant.e.s non-légalement qualifiés. Nous sommes dans une situation exceptionnelle et cela implique des mesures adaptées. Nous souhaitons que le travail avec les universités se renforce pour donner davantage de souplesse aux programmes de formation, quitte à revoir ces mesures dans quelques années. On est dans une situation exceptionnelle.



**Q :** Justement, quelles sont les attentes et les solutions durables souhaitées par la FCSSQ, en lien avec l'action gouvernementale, pour contrer la pénurie d'enseignant.e.s ?

**FCSSQ :** Nous avons présenté un projet au ministère de l'Éducation pour obtenir le financement au déploiement d'un projet national de recrutement. Nous désirons soutenir nos équipes de ressources humaines qui sont complètement débordées et qui n'ont pas assez de temps pour s'investir dans d'autres tâches que celles du recrutement, de l'évaluation de candidatures, des entrevues de sélection, etc. Nous espérons que le gouvernement répondra présent à ce projet qui nous permettra de mieux soutenir nos équipes de ressources humaines. Nous avons également comme attente que le gouvernement planifie mieux l'ajout des mesures budgétaires. Par exemple, même s'il est gagnant de dire que nous allons ouvrir 200 classes d'adaptation scolaire, actuellement il n'y a pas le personnel nécessaire pour travailler dans ces classes. Mieux planifier les ajouts budgétaires liés à l'embauche de nouveau personnel, c'est aussi accorder une plus grande souplesse et une autonomie aux centres de services scolaires et aux établissements d'enseignement dans l'utilisation des sommes allouées. Cela implique une reddition de comptes, bien sûr, puisque nous sommes conscients de gérer de l'argent public.

Une collaboration plus étroite avec le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration vient de débuter, il y a quelques semaines. À cet égard, nous nous attendons qu'elle nous permette réellement de régler certaines situations bureaucratiques qui empêchent de très bon.ne.s candidat.e.s de pouvoir travailler au Québec.

Une des clés importantes pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre, c'est assurément la présence au travail. Plus il y a d'absentéisme, plus nous devons chercher des remplaçant.e.s. Nous souhaitons aussi que le gouvernement soutienne le travail de la Fédération pour la mise en place des plans de présence au travail et de santé et sécurité au travail qui sauront assurer la réduction de l'absentéisme.

Tous les mois, les organisations scolaires doivent fournir des données pour permettre au gouvernement d'avoir un portrait de la situation. De notre avis, ce portrait doit concerner tous les secteurs d'emplois. La gestion et l'harmonisation des données entre le système actuel du ministère et ceux des différents centres de services scolaires sont un défi majeur, comme en santé, afin d'assurer la mise en place de tableaux de bord utiles à la prise de décision. Le jour où nous aurons des tableaux de bord de gestion dynamiques, nous permettant d'avoir une lecture fine de la situation et de prendre les meilleures décisions de gestion, nous serons satisfaits. Le ministère et le réseau y travaillent, mais cela prend un certain temps à développer, puis à implanter.

Pour conclure, au-delà des rôles et responsabilités de chacun par rapport à la pénurie de main-d'œuvre et par rapport à l'éducation en général, il nous faut travailler de façon concertée. Tout le monde doit mesurer la portée actuelle de la situation et tenter de voir collectivement comment on peut redorer l'image de notre réseau d'éducation.

---

<sup>1</sup> À cet effet, le budget présenté en mars 2023 alloue effectivement des sommes à l'attraction et la rétention de main-d'œuvre dans le secteur de l'éducation.

## Références

FCSSQ. (2022). *Mémoire. Déposé dans le cadre des consultations prébudgétaires 2023-2024.*  
<https://www.fcssq.quebec/upload/files/Mémoires/2023-2024%20Consultations%20prébudgétaires.pdf>