Les cadres scolaires,
EXPERTS DE LA RÉUSSITE

AQCS
ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
DES CADRES SCOLAIRES

AVIS

Avis sur la pénurie de main-d'œuvre dans les commissions scolaires

Le 28 octobre 2019

Sommaire

Introduction 1

Éléments de réflexion concernant les enjeux de main-d'œuvre dans les commissions scolaires (CS) 2

Enseignants 4

Professionnels 6

Personnel de soutien 8

Personnel cadre 12

Conclusion 14

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 plus de 2 300 gestionnaires œuvrant dans les commissions scolaires francophones et anglophones du Québec. Nos membres occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs des commissions scolaires 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.

Dans le cadre de cet avis, nous avons sondé nos membres spécialistes en ressources humaines et nous avons pu compter sur la participation de 26 commissions scolaires (25 francophones et 1 anglophone) issues de toutes les régions administratives et dont la taille varie de 1 060 à 56 000 élèves. Cette collaboration nous a permis de faire un portrait des problématiques rencontrées au cours de l'année 2018-2019, et ce, pour l'ensemble du Québec.

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

Éléments de réflexion concernant les enjeux de main-d'œuvre dans les commissions scolaires (CS)

Les constats issus du sondage de l'AQCS auprès des services RH des commissions scolaires ont révélé, sans surprise, que les commissions scolaires, comme plusieurs secteurs de notre société, n'échappent pas au phénomène de rareté de main-d'œuvre.

À ce sujet, rappelons que le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, monsieur Jean Boulet, dans une lettre d'opinion publiée le 23 août 2019 dans les journaux, évoquait le phénomène de rareté de la main-d'œuvre en tant que défi de société. En introduction de son texte, le Ministre mentionnait des données révélatrices de l'ampleur de la situation : le nombre de postes vacants a doublé au Québec au cours des deux dernières années pour atteindre 114 000 et le taux de chômage de 4,9 % n'a jamais été aussi bas depuis 50 ans. Et c'est sans compter des facteurs démographiques (vieillissement de la population, indice de fécondité) qui ne sont pas de nature à inverser le cours des choses. C'est dire l'urgence des actions que le phénomène de rareté de main-d'œuvre commande.

Dans ce contexte, on ne peut s'étonner que des gestionnaires RH déclarent, en réponse au sondage de l'AQCS, que :

- les commissions scolaires ont de la difficulté à pourvoir certains postes et que plus d'un affichage est souvent nécessaire;
- les conditions salariales sont souvent non concurrentielles;
- 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 commissions scolaires dans la recherche des candidats qualifiés;
- la charge de travail qui accompagne certaines fonctions accentue le problème;
- des commissions scolaires font face à une perte d'expertise qui altère leur capacité à rendre les services éducatifs et fragilise les milieux;
- l'avenir incertain des commissions scolaires ne favorise pas l'acquisition et la rétention des talents;
- les conventions collectives n'offrent pas la souplesse dont les CS auraient besoin pour innover et faire preuve de créativité.

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, pérennité de l'organisation). À cela s'ajoute le fait que la grande majorité des CS (68 %) ont été contraintes 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 commissions scolaires 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 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 CS qui sont situées en région, il faut ajouter qu'elles ne peuvent pas toujours compter sur un large bassin de personnel qualifié pour dispenser des services en visant les plus hauts standards. L'offre de service présente de nombreux défis. À titre d'exemple, pensons à l'implantation des changements technologiques et numériques, aux changements de pratique 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 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.

Dans un autre ordre d'idées, lorsqu'on aborde la question des moyens dont disposent les CS pour trouver des solutions innovatrices aux problématiques rencontrées, les résultats de notre sondage ont révélé que 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 commissions scolaires.

Enseignants

Au cours de l'année 2018-2019, les CS ont fait face à une pénurie d'enseignants pour pourvoir les postes des titulaires de classe, et ce, dans plusieurs champs d'enseignement. Ce fut notamment le cas en anglais, 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 commissions scolaires situées à l'extérieur des grands centres, et éloignées des universités.

Afin de combler l'ensemble des besoins, la majorité des CS (89 %) ont été contraintes 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 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.

Pour ce qui est de la suppléance, toutes les commissions scolaires doivent composer avec une pénurie de suppléants qualifiés, et ce, dans toutes les disciplines, tant au primaire qu'au secondaire. La majorité d'entre elles (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 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.

Pistes de solutions :

Institutions d'enseignement :

- 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.
- Demander aux universités de s'adapter et d'offrir un programme de formation en soirée, les fins de semaine et pendant la période estivale ou d'ouvrir des classes virtuelles.
- Demander aux universités d'offrir un programme « passerelle » aux enseignants déjà diplômés afin de les qualifier dans une autre discipline. La reconnaissance des acquis pourrait également être explorée.

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.
- Offrir aux CS des mesures de soutien pour financer les frais de déplacements, de déménagement ou de logement.
- Valoriser la profession enseignante.

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.
- 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.
- Offrir le soutien financier pour augmenter le nombre de conseillers pédagogiques afin de soutenir le service d'insertion professionnelle et accompagner les enseignants dans le changement de pratiques.

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'embarras 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 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 ou les universités, mais nous avons aussi constaté qu'il existe, pour certains emplois, des écarts entre les échelles salariales des professionnels de la fonction publique (ex. : différence salariale de 5 000 $ pour les conseillers d'orientation). L'AQCS fera donc ressortir ici quelques éléments sur lesquels il est possible d'agir.

De façon plus spécifique, du côté du personnel lié aux ressources matérielles, nous observons que les échelles salariales de la fonction publique sont plus avantageuses pour les ingénieurs (de 11 493 $) et les architectes (de 4 273 $). 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 CS sont incapables de rivaliser puisqu'elles n'ont aucune chance de se démarquer dans le processus d'attraction. Notamment, 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.

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 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 à nos plans d'effectifs.

Un autre défi se pose lorsque vient le temps de recruter des conseillers pédagogiques dont le rôle est notamment de soutenir et de conseiller le personnel éducatif. Les conseillers pédagogiques sont des spécialistes qui détiennent des expertises fines et qui ont généralement une bonne expérience de l'enseignement. Ce sont des professionnels qui travaillent un plus grand nombre de jours que les enseignants et qui doivent se déplacer pour offrir leurs services dans plusieurs écoles. Or, l'échelle salariale des conseillers pédagogiques est souvent inférieure au salaire d'enseignant, ce qui conduit à des conditions de travail moins intéressantes. L'AQCS tient à partager à cet égard ses préoccupations quant à la pérennité du service de soutien pédagogique aux enseignants, un incontournable, particulièrement en contexte de renouvellement de personnel, de développement pédagogique et d'implantation de nouvelles technologies.

En ce qui concerne les services de psychologie et d'orthophonie, la grande majorité des CS (92 %) connaissent une difficulté marquée pour pourvoir les postes, dont certains sont demeurés vacants pendant toute l'année scolaire. La situation est amplifiée lorsqu'il s'agit de remplacements, car pour plusieurs CS, le remplacement des psychologues et des orthophonistes n'est pas possible. Afin de répondre aux besoins les plus pressants, plusieurs CS (48 %) ont eu recours au privé pour les évaluations en psychologie, ce qui entraîne 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.

Pistes de solutions :

- 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 afin de les harmoniser avec celles de la fonction publique.
- Favoriser la création de postes au ministère qui permettent d'assurer des conditions de travail favorisant le recrutement et une stabilité pour les CS.

Personnel de soutien

La majorité des CS connaissent de grandes difficultés pour pourvoir certains postes réguliers, dont les postes de techniciens en informatique, d'opérateurs en informatique, d'éducateurs en service de garde, de techniciens en éducation spécialisée, de secrétaires d'école, 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. La description de quelques situations nous permettra d'illustrer que le monde du travail nous impose de revoir nos pratiques afin d'offrir des conditions de travail 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 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'efficience qui affecte le bon fonctionnement des écoles.

Secrétaires d'école

Dans toutes 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 et que 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'efficience dans les services à rendre.

Pistes de solution :

- 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.

Soutien manuel qualifié

L'AQCS constate que les différents investissements dans les infrastructures sont à l'origine d'une augmentation des embauches pour plusieurs 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 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 CS doivent offrir une formation et un accompagnement appropriés. Selon les informations recueillies, les CS ont beaucoup de roulement de personnel et rencontrent des difficultés à pourvoir les postes et à assurer les remplacements.

Piste de solution :

- Ajouter une classe d'emploi de technicien en organisation scolaire classe principale, qui permettrait 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.

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 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 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 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 CS ont eu de la difficulté à les combler au cours de la dernière année).

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 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 CS sont confrontées 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.

Au cours de la dernière année, 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 ce sont 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 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.

Pistes de solution pour les services directs aux élèves (TES — PEH — 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 CS afin de permettre aux écoles de planifier plus rapidement les besoins en personnel.

Personnel cadre

Le personnel cadre n'échappe pas au phénomène de rareté de main-d'œuvre auquel les commissions scolaires sont actuellement confrontées.

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 commissions scolaires 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 CS déploient des stratégies de gestion du personnel d'encadrement. Par exemple, la majorité d'entre elles (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 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 CS alors que le rôle et les responsabilités sont de même nature. La concurrence qui en résulte entre les CS se réalise nécessairement au détriment des CS de plus petite taille ou de celles situées en région.

Bien que certains aspects du travail des cadres scolaires soient établis au niveau local, 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.

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.

Pistes de solution :

- Introduire plus de souplesse dans le règlement sur les conditions de travail des cadres.
- Offrir aux CS des mesures de soutien pour financer les frais de déplacements, de déménagement ou de logement.
- Entreprendre des travaux sur les conditions d'exercice de la profession de cadre au sein des commissions scolaires dans la perspective du maintien en emploi des gestionnaires en fin de carrière.
- Reconnaître l'importance du travail des cadres scolaires et valoriser cette profession au sein du réseau de l'éducation.
- Procéder à la modernisation du plan de classification des cadres scolaires.

Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre affecte toutes les CS, quelle que soit sa taille ou sa 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 au 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
1195, avenue Lavigerie, bureau 170
Québec (Québec) G1V 4N3
Téléphone : 418 654-0014
Télécopieur : 418 654-1719
AQCS.CA