



©Auteur. Cette œuvre, disponible à  
<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2022.a258>, est distribuée  
sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International  
<http://creativecommons.org/licences/by/4.0/deed.fr>

# La pénurie de personnel enseignant au Québec vue sous l'angle de la planification stratégique des ressources humaines en enseignement : un projet de recherche

Jerry Legrand  
Université de Montréal (Canada)

doi: 10.18162/fp.2022.a258

## CHRONIQUE • Recherche étudiante

### Introduction

Durant les 20 dernières années, plusieurs études ont rapporté l'existence d'une pénurie de personnel qualifié au sein de la profession enseignante au Québec (Gauthier et al., 2003; Homisy et al., 2019; Karsenti et al., 2018; OCDE, 2005; Sirois, Morales-Perlaza et Collard, 2021). Cette pénurie serait due, entre autres, à un manque d'attraction de la profession enseignante (Vieira et Pépin, 2019), à un grand nombre d'abandons de la formation initiale (Tardif et Deschenaux, 2014), au décrochage enseignant (Sauvé, 2012) et à la difficulté rencontrée par les centres de services scolaires (CSS) à remplacer les départs à la retraite par des enseignantes et des enseignants qualifiés (MEES, 2021). De fait, cette pénurie arrive à remettre en cause la gestion des ressources humaines (RH) en enseignement en forçant les autorités éducatives à assouplir les règles de recrutement, c'est-à-dire à embaucher des personnes candidates non légalement qualifiées pour enseigner aux élèves dans les écoles primaires et secondaires du Québec (Morasse, 2021). Cette situation amène à interroger davantage, à travers notre projet de recherche, les causes de ce manque, et ceci, au regard des pratiques de planification stratégique des RH en enseignement. Dans cet article, nous présenterons, dans un premier temps, l'importance et la pertinence d'étudier les causes de cette pénurie sous ce nouvel angle. Ensuite, nous exposerons l'ensemble des concepts à mobiliser dans cette étude ainsi que la démarche méthodologique.

## Problème de recherche

Au cours des dernières années, certaines études québécoises ont cherché à comprendre la pénurie de personnel enseignant du point de vue de l'enseignant et de celui des établissements scolaires (Martineau et Portelance, 2013; Nappert, 2018; Sirois, Dembélé et Morales-Perlaza, 2021). Cependant, peu de recherches québécoises, voire aucune, ont étudié le phénomène sous l'angle de la planification stratégique des RH. Or, plusieurs travaux et recherches dans les domaines de l'éducation et de la gestion des ressources humaines, aussi bien sur le plan théorique qu'empirique, soutiennent l'idée selon laquelle la planification des RH constitue un des facteurs importants dans la détermination de la main-d'œuvre future d'une organisation.

Sur le plan théorique, les plus récents travaux de Moisset (2018) sur la planification stratégique des ressources humaines en éducation, ceux de Lemire et ses collaborateurs (2015) sur la planification stratégique appliquée aux RH, et ceux de Dolan et ses collaborateurs (2021) sur la gestion prévisionnelle des RH avancent qu'une planification stratégique permet d'anticiper les besoins de personnel et des situations de pénurie ou de surplus.

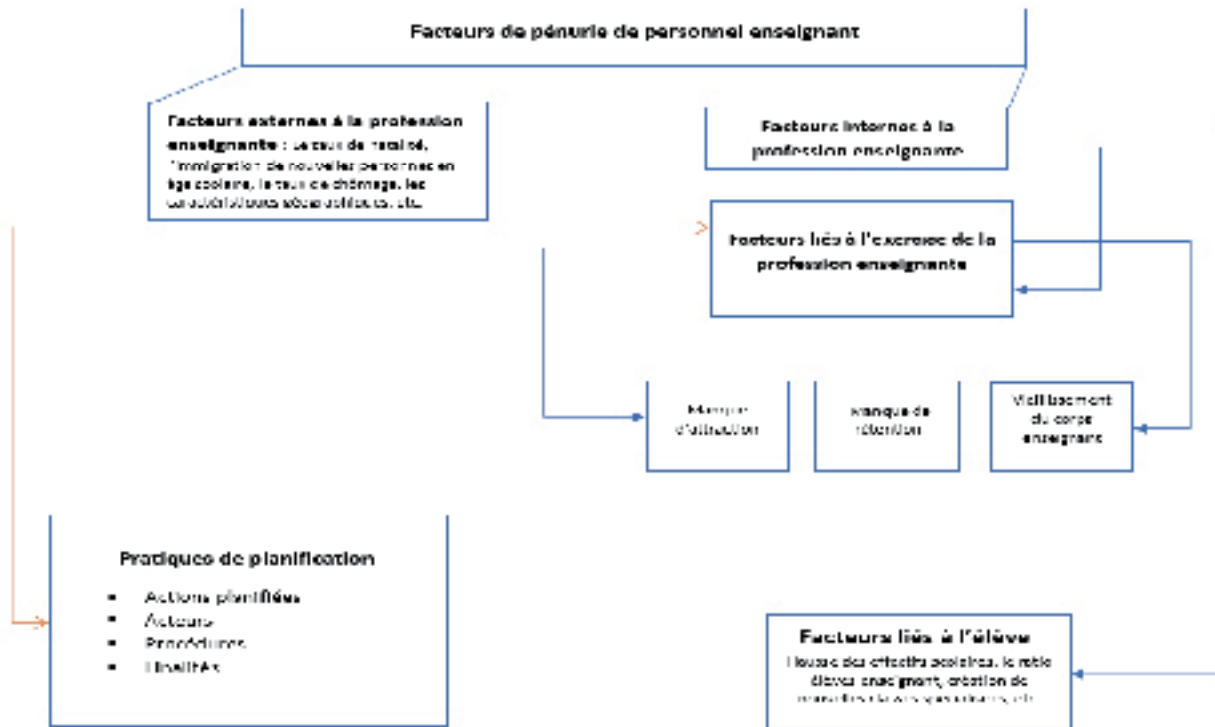
Sur le plan empirique, le rapport d'Eurydice (2018) sur la carrière enseignante en Europe est un modèle d'étude assez convaincant. Il révèle que 26 systèmes éducatifs européens sur 43 s'adonnent à une planification prévisionnelle des RH en enseignement. En outre, plus de la moitié des pays n'utilisant pas un système de planification prévisionnelle basé sur des données relatives aux enseignants traversent soit une situation de pénurie, soit une situation de surplus (Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2018).

Une autre étude empirique, réalisée par Lindsay et ses collaborateurs (2009) dans 7 États américains<sup>1</sup>, rapporte, entre autres, que les autorités éducatives étudient l'offre et la demande d'enseignantes ou d'enseignants à travers un système de planification afin d'anticiper des situations de pénurie et de se conformer à la réglementation fédérale.

À la lumière de ces études, nous pensons qu'il pourrait exister un lien entre les pratiques de planification des RH en enseignement au Québec et l'existence de la pénurie de personnel enseignant actuelle. Ainsi, notre démarche vise à comprendre cette pénurie en posant la question suivante : comment les besoins de ressources humaines en enseignement ont-ils été planifiés en vue de contrer la pénurie de personnel enseignant dans les écoles publiques du Québec, notamment au primaire et au secondaire, durant les deux dernières décennies ?

## Cadre de référence

Ce nouveau regard sur la pénurie de personnel enseignant au Québec amène à mobiliser un ensemble de concepts, dont quelques-uns sont présentés dans la figure ci-dessous, relevant du domaine de la planification stratégique des RH mettant en relation des pratiques de planification avec des facteurs de pénurie. Par exemple, les pratiques de planification, les facteurs de pénurie et la planification stratégique des RH constituent les principaux concepts-clés de cette étude. L'intention est d'identifier, à l'aide de ceux-ci, quelques pratiques de planification relatives au personnel enseignant et consignées dans des documents officiels en vue de décrire et d'analyser des facteurs potentiellement explicatifs de pénurie.



**Figure 1**  
*Cadre conceptuel de l'étude des facteurs de pénurie dans des pratiques de planification*

Cette figure présente plusieurs dimensions, qui sont les facteurs internes et externes à la profession enseignante, que comportent les facteurs de pénurie de personnel. À travers la double flèche orange, elle met en évidence les facteurs liés à l'exercice de la profession qui sont la dimension qui nous intéresse dans l'identification des pratiques de planification des RH en enseignement.

## Méthodologie et résultats anticipés

Selon la perspective de Stake (1995), l'étude de cas simple a été adoptée comme approche méthodologique (Karsenti et Demers, 2018). Parmi d'autres, nous avons choisi le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) comme cas d'étude, car pour l'année scolaire 2020-2021, il comptait le plus grand nombre d'élèves (environ 114 000) et comportait le plus grand nombre de personnes enseignantes ayant une tolérance d'engagement (CSSDM, 2021; Morasse, 2021). Nous procéderons, à l'aide de ce choix, à l'analyse de contenu des plans stratégiques produits par ce centre et organiserons des entretiens semi-dirigés avec des professionnels en planification des RH de ce CSS.

Nous tenterons ainsi de mettre en lumière des facteurs de pénurie existant dans des pratiques de planification stratégique au cours des deux dernières décennies. Nous présenterons aussi une perspective historique des tendances exprimées à travers la planification des RH en enseignement en mettant en évidence celles qui visent à contrer la pénurie de personnel enseignant au Québec.

## Conclusion

Ce projet de recherche, dans ses finalités, se veut un apport dans l'étude des facteurs de pénurie de personnel enseignant au Québec. Il adopte une lunette planificatiionnelle dans la façon d'analyser et de comprendre des situations de pénurie liée à la profession enseignante au Québec. Nous espérons que les résultats de cette recherche contribueront à mieux comprendre l'origine du phénomène pour éventuellement faciliter une prise de décision efficace afin de prévenir et de résorber des situations de pénurie de personnel dans la profession enseignante au Québec.

## Note

<sup>1</sup> Illinois, Indiana, Iowa, Michigan, Minnesota, Ohio et Wisconsin

## Références

- Commission européenne/EACEA/Eurydice. (2018). *Les carrières enseignantes en Europe : accès, progression et soutien* [Rapport de recherche]. Eurydice. [https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Formation\\_continue\\_enseignants/36/6/Les\\_carrieres\\_enseignantes\\_en\\_Europe-Reseau\\_Eurydice-Janvier\\_2018\\_1082366.pdf](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/36/6/Les_carrieres_enseignantes_en_Europe-Reseau_Eurydice-Janvier_2018_1082366.pdf)
- Centre de services scolaires de Montréal. (2021). *Rapport annuel 2019-2020*. <https://www.cssdm.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/RapportAnnuelCSSDM19-20.pdf>
- Gauthier, C., Mellouki, M. et Turcotte, S. (2003). *Attirer, former et retenir des enseignants de qualité au Québec*. Ministère de l'Éducation. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/reseau/formation\\_titularisation/AttirerFormerRetenueEnsQualiteQuebec\\_f.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/AttirerFormerRetenueEnsQualiteQuebec_f.pdf)
- Homsy, M., Luissier, J. et Savard, S. (2019). *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants : l'État doit miser sur l'essentiel*. Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2019/09/201909-IDQ-PENURIEENSEIGNANTS.pdf>
- Karsenti, T., Collin, S. et Gauthier, C. (2018). *Identification des mesures les plus efficaces pour contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant dans les écoles de milieux défavorisés. Rapport scientifique intégral*. CRIFPE. [https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/prs2013-2015\\_rapport\\_t.karsenti\\_retention-enseignants-milieu-defavorise.pdf](https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/prs2013-2015_rapport_t.karsenti_retention-enseignants-milieu-defavorise.pdf)
- Karsenti, T. et Demers, S. (2018). L'étude de cas. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation* (p. 289-316). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.2307/j.ctv69sv3w.14>
- Lindsay, J. J., Wan, Y. et Gossin-Wilson, W. (2009). Methodologies used by midwest region states for studying teacher supply and demand. Dans *Regional Educational Laboratory Midwest* (Rapport de Recherche N° 080). Regional Educational Laboratory Midwest. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED506631.pdf>
- Martineau, S. et Portelance, L. (2013). Analyse d'un dispositif de mentorat à partir des perceptions des participants. *CNIPE*, 12.

- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2021). *Rapport d'évaluation des articles 46, 48, 50 et 65 du Règlement sur les autorisations d'enseigner*. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/recherche\\_evaluation/Rapport\\_AE.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/recherche_evaluation/Rapport_AE.pdf)
- Morassee, M. (2021, mai 18). Le nombre d'enseignants non qualifiés en forte hausse. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2021-05-18/le-nombre-d-enseignants-non-qualifies-en-forte-hausse.php>
- Nappert, C. (2018). *Analyse d'un décrochage enseignant : insertion professionnelle et confrontation entre besoins et réalité – outil destiné aux directions d'école pour améliorer l'insertion professionnelle des jeunes enseignants* [mémoire de maîtrise, Université Laval]. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/32465/1/34661.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2005). *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité* [Rapport de recherche]. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264018051-fr>
- Sauvé, F. (2012). *Analyse de l'attrition des enseignants au Québec* [mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/8532/Sauve\\_Frederic\\_2012\\_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/8532/Sauve_Frederic_2012_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Sirois, G., Dembélé, M. et Morales-Perlaza, A. (2021). *Pénuries d'enseignant.e.s : un portrait du phénomène au Québec*. Webinaire, Crifpe. <https://crifpe.fse.ulaval.ca/evenements/penuries-denseignant-e-s-un-portrait-du-phenomene-au-quebec/>
- Sirois, G., Morales-Perlaza, A. et Collard, F. (2021). *Pénuries d'enseignants au Québec : la construction médiatique d'un (nouveau) problème public*. 8<sup>e</sup> colloque international en éducation, Crifpe. <https://colloque2021.crifpe.ca/fr/papers/details/323>
- Tardif, M. et Deschenaux, F. (2014). L'abandon des études universitaires en formation à l'enseignement professionnel : un phénomène difficile à cerner. *Phronesis*, 3(3), 78-89. <https://doi.org/10.7202/1026396ar>
- Vieira, S. et Pépin, J. (2019, août). Plus d'élèves, moins de profs : survol d'une pénurie. *Le Devoir*. [https://www.ledevoir.com/documents/special/19-08-penurie\\_enseignants/index.html](https://www.ledevoir.com/documents/special/19-08-penurie_enseignants/index.html)

## Pour citer cet article

- Legrand, J. (2022). La pénurie de personnel enseignant au Québec vue sous l'angle de la planification stratégique des ressources humaines en enseignement : un projet de recherche [Chronique]. *Formation et profession*, 30(2), 1-5. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2022.a258>