



FÉDÉRATION DU PERSONNEL
PROFESSIONNEL DE L'ÉDUCATION
DU QUÉBEC (CSQ)

CHANGER LE MONDE UN ÉLÈVE À LA FOIS



Les ressources professionnelles en services administratifs : une expertise à protéger dans le réseau scolaire

RAPPORT DE SONDAGE

Fédération du personnel professionnel de l'éducation (FPPE-CSQ)

SIÈGE SOCIAL – MONTRÉAL
9405, RUE SHERBROOKE EST
MONTRÉAL (QUÉBEC) H1L 6P3

BUREAU DE QUÉBEC
1091, BOUL. GRANDE ALLÉE OUEST
QUÉBEC (QUÉBEC) G1S 1E9

Table des matières

La FPPE	3
Sommaire et recommandations	3
Introduction	4
1. Le rôle du personnel professionnel des services administratifs scolaires	5
Des expertises diversifiées	5
Œuvrer dans le milieu scolaire : un défi de taille.....	7
Des rôles stratégiques	8
Trois pôles d'expertises	9
Les ressources matérielles : pour assurer la sécurité et la qualité des bâtiments scolaires	10
Des conditions peu attractives pour un haut niveau d'exigences	12
2. Les impacts du gel d'embauche	13
Désorganisation et coupures de services	13
L'augmentation de la charge de travail	15
Des tâches mises de côté	16
De nouvelles tâches ajoutées.....	17
3. Les risques psychosociaux (RPS) et les enjeux d'attraction et de rétention .	20
La santé mentale du personnel professionnel.....	20
Précarité et insécurité d'emploi.....	22
Non-remplacement en cas d'absence	23
Attraction et rétention du personnel professionnel.....	23
Conclusion	27
Annexe 1 : Profil des personnes répondantes au sondage CSQ et FPPE 2025 ...	28

La FPPE

La Fédération du personnel professionnel de l'éducation du Québec (FPPE) représente plus de 12 500 membres répartis dans 69 des 72 centres de services scolaires francophones, commissions scolaires anglophones et à statuts particuliers. Elle est affiliée à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

La FPPE-CSQ représente les 37 corps d'emploi professionnels qui assurent les services directs à l'élève, les services pédagogiques ainsi que les services administratifs.

Sa mission est de promouvoir le développement des intérêts professionnels, sociaux et économiques des professionnel·les de l'éducation du Québec. Elle défend les droits fondamentaux compris dans les chartes, le droit d'association et le droit à la libre négociation et le droit à la liberté d'action syndicale. La FPPE-CSQ travaille enfin à protéger et à valoriser les services publics pour favoriser la réussite éducative, la motivation scolaire et le bien-être à l'école des enfants.

Sommaire et recommandations

Le réseau scolaire bénéficie de l'expertise de plus de 2 000 professionnel·les des services administratifs qui sont principalement rattaché·es aux services financiers, aux communications et technologies, ainsi qu'au service des ressources matérielles.

Ces ressources professionnelles détiennent des expertises très recherchées dans le monde du travail et elles jouent des rôles stratégiques au sein de leur organisme scolaire.

Comme le réseau scolaire public n'offre pas des conditions salariales suffisamment attractives, il peine depuis des années à fidéliser ces expert·es diversifié·es et indispensables. De plus, ces professionnel·les souffrent d'un manque de reconnaissance quant à leur contribution essentielle à la qualité du réseau scolaire et à la réussite éducative des élèves.

Dans ce contexte, l'imposition d'un gel de recrutement depuis l'automne 2024 fragilise davantage le réseau scolaire. C'est ce que démontrent les résultats d'un sondage effectué par la CSQ et ses fédérations.

La FPPE-CSQ recommande de :

1

Mettre fin à la politique de gel d'embauche du personnel administratif en milieu scolaire, particulièrement pour le personnel professionnel.

2

Valoriser le personnel professionnel des services administratifs en reconnaissant publiquement leur apport à la réussite éducative.

Introduction

Depuis novembre 2024, les directions de l'ensemble des organismes publics doivent suivre une directive gouvernementale et imposer un gel de recrutement. Dans le réseau scolaire, seuls les services administratifs sont affectés. L'objectif du gouvernement est de couper 2 000 ressources pour réduire la taille de l'État : il considère que les ressources administratives visées ne donnent pas de « services à la population » ([Le Devoir, 2025](#)).

Pour la CSQ et ses fédérations, ce gel de recrutement contrevient au Code du travail et rend inopérantes certaines dispositions des conventions collectives. Une plainte d'entrave au Tribunal administratif du travail (TAT) a donc été déposée par la CSQ. Malgré le rejet du recours par le TAT pour une question de prescription, le dossier est actuellement porté en révision judiciaire par la FPPE-CSQ.

Pour comprendre l'ensemble des impacts du gel d'embauche, la FPPE et la CSQ ont sondé leurs membres. Les résultats d'un sondage démontrent que, selon le personnel professionnel des services administratifs, **le gel d'embauche désorganise le réseau scolaire, nuit à la sécurité ainsi qu'à l'efficacité de la gestion et des opérations, en plus d'avoir des impacts sur le service aux élèves.**

Au gel de recrutement s'ajoute d'ailleurs un resserrement du contrôle du temps supplémentaire, une situation qui pressurise le personnel et rend encore plus difficile l'atteinte des objectifs et l'offre de services scolaires de qualité.

Il ressort aussi des résultats de sondage que **les ressources professionnelles en services administratifs jouent un rôle stratégique en milieu scolaire et que leur expertise est difficilement remplaçable.** Dans un contexte où le personnel est surchargé, que plusieurs craignent pour leur santé et songent à quitter le réseau scolaire, il est plus important que jamais de mettre en lumière leur rôle et leur expertise.

En somme, la FPPE-CSQ revendique la fin du gel d'embauche des professionnel·les de l'éducation en services administratifs puisqu'elle ne constitue pas une politique publique efficace : peu d'économies sont réalisées en raison du nombre très restreint de personnel dans les organismes scolaires, en plus de faire perdre une expertise précieuse au réseau. Et contrairement à ce que prévoyaient les autorités gouvernementales, ce sont les élèves qui sont les premiers à en payer le prix.

1- Le rôle du personnel professionnel des services administratifs scolaires

Il y a 15 corps d'emploi professionnels associés aux services administratifs dans le réseau scolaire public : agent·e de développement, agent·e de gestion financière, analyste, analyste spécialisé·e en informatique, architecte, attaché·e d'administration, avocat·e, conseiller·ère en alimentation, conseiller·ère en communication, conseiller·ère en ressources matérielles, diététiste/nutritionniste, ingénieur·e, notaire, traducteur·trice et traducteur·trice agréé·e.

Les ressources professionnelles en services administratifs sont peu nombreuses en milieu scolaire. Selon les données ministérielles, en 2023-2024, il y avait 2 436 personnes, mais seulement 1 496,42 en équivalent temps plein (ETP), et ce, pour 15 corps d'emplois professionnels dans les 72 organismes scolaires du Québec (MEQ, 2025).

L'accès à ces emplois exige au minimum un diplôme universitaire terminal. Les champs d'expertises sont variés, mais tous les professionnel·les ont la charge de la réalisation d'objectifs, de politiques et de programmes définis par les organismes scolaires, comme le précisent les [Plans de classification](#) des comités patronaux de négociation.

Des expertises diversifiées

Le tableau suivant décrit brièvement le rôle des différentes catégories d'emplois et présente le nombre de ressources en place en 2023-2024, selon les données du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). Il en ressort que le réseau scolaire peut profiter d'une grande diversité d'expertises, mais d'un nombre très restreint de ressources.

Tableau 1 : Présentation des corps d'emplois professionnels

Corps d'emplois	Nature du travail	Ressources 2023-2024
Agent·e de développement	Recherche, analyse et développement d'activités reliées à une thématique particulière, par exemple les besoins de formation des entreprises ou le développement organisationnel. À noter : les agent·es de développement peuvent aussi être associés aux services à l'élève (ex. prévention de la violence, toxicomanie).	<ul style="list-style-type: none">• 788 individus• 442,39 ETP

Agent-e de gestion financière	Participation et réalisation des activités financières, l'assistance au personnel d'encadrement et, en matière de gestion financière, la supervision et coordination d'une équipe de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • 75 ind. • 45,25 ETP
Analyste	Analyse, développement, coordination et contrôle de système, méthodes, procédés et programmes ayant trait entre autres à l'organisation et au fonctionnement administratif.	<ul style="list-style-type: none"> • 852 ind. • 580,25 ETP
Analyste spécialisé-e en informatique	Coordination, gestion de projet, supervision d'activités d'analyse, de mise en œuvre, d'évolution, d'implantation de soutien opérationnel de projet concernant les ressources informationnelles.	Données non fiables ¹ <ul style="list-style-type: none"> • 17 ind. • 1,12 ETP
Architecte	Planification, analyse, évaluation, conception, conseil, recherche et contrôle en lien avec des travaux d'architecture concernant les bâtiments, terrains et installations des organismes scolaires. <i>Exigence : membre de l'Ordre des architectes du Québec</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 58 ind. • 43,11 ETP
Attaché-e d'administration	Participation à l'élaboration, mise à jour et application des politiques, procédures et processus administratifs ainsi que supervision et coordination du travail du personnel de soutien associé au secteur d'activité.	<ul style="list-style-type: none"> • 175 ind. • 101,21 ETP
Avocat-e	L'exercice d'attributions conformes à celles définies par la Loi sur le Barreau. <i>Exigence : membre du Barreau du Québec</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 31 ind. • 18,99 ETP
Conseiller-ère en alimentation	Planification, élaboration et animation relativement à la politique alimentaire de l'organisme scolaire et service-conseil relié à la nutrition et à l'alimentation en milieu scolaire.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ind. • 0,38 ETP
Conseiller-ère en communication	Participation à l'élaboration et à la réalisation de politiques, stratégies et plans de communications.	<ul style="list-style-type: none"> • 155 ind. • 98,76 ETP

¹Le corps d'emploi d'analyste spécialisé-e en informatique a été ajouté dans l'édition du 8 février 2024 du Plan de classification du personnel professionnel, à la suite de l'entrée en vigueur de l'Entente nationale 2023-2028 (1^{er} avril 2023).

Conseiller·ère en ressources matérielles	Gestion de projet, notamment en construction, conservation et aménagement. Analyse, planification, conception, évaluation, élaboration, réalisation, contrôle, conseil, développement et recherche en lien avec le parc mobilier et immobilier.	Données non fiables ² • 56 ind. • 3,76 ETP
Diététiste/nutritionniste	Planification, élaboration et animation relativement à la politique alimentaire et aux programmes d'alimentation et d'éducation à la nutrition. <i>Exigence : membre de l'Ordre professionnel des diététistes du Québec</i>	• 11 ind. • 7,20 ETP
Ingénieur·e	Analyse, planification, conception, conseil, élaboration, réalisation et contrôle en lien avec des travaux de génie concernant les terrains, bâtiments et installations. <i>Exigence : membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec</i>	• 206 ind. • 147,17 ETP
Notaire	L'exercice d'attributions conformes à celles définies dans la loi sur le notariat. <i>Exigence : membre de la Chambre des notaires du Québec</i>	• 3 ind. • 1,11 ETP
Traducteur·trice et traducteur·trice agréé·e	Traduction et correction de textes ou divers documents ainsi que mise sur pied et mise à jour de la documentation relative au travail de traduction. <i>Exigence (traducteur·trice agréé·e) : membre de l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec</i>	• 8 ind. • 5,72 ETP
TOTAL		• 2436 ind. • 1496,42 ETP

Œuvrer dans le milieu scolaire : un défi de taille

Le réseau scolaire public est porté par une mission sociale forte : instruire, qualifier et socialiser les citoyen·nes de demain. Contrairement au réseau privé, les organismes scolaires publics ont une responsabilité populationnelle, c'est-à-dire que leurs services doivent être accessibles à l'ensemble de la population québécoise, du préscolaire jusqu'à la formation professionnelle et la formation générale des adultes.

²Le corps d'emploi de conseiller·ère en ressources matérielles a été ajouté dans l'édition du 8 février 2024 du Plan de classification du personnel professionnel, à la suite de l'entrée en vigueur de l'Entente nationale 2023-2028 (1^{er} avril 2023).

Les défis sont donc immenses : il faut améliorer les taux de diplomation, mais aussi soutenir les élèves à besoins particuliers, intégrer les élèves issus de l'immigration, prévenir les actes de violence et d'intimidation, rendre les bâtiments scolaires sécuritaires et fonctionnels, faire face à la transformation numérique, au contexte d'instabilité économique et de l'emploi, etc.

Pour remplir leur mission, les organismes scolaires n'ont pas accès à un budget qui évolue en fonction des besoins des élèves et des services qu'ils doivent offrir en vertu de la Loi sur l'instruction publique ([Protecteur du citoyen, 2022](#)). Ils doivent plutôt réaliser leurs mandats à partir d'enveloppes budgétaires limitées, déterminées par des choix politiques, qu'ils doivent eux aussi redistribuer aux établissements scolaires, comme le prévoit le principe de subsidiarité³.

En plus d'être insuffisantes, les enveloppes budgétaires manquent de prévisibilité et de stabilité, une situation dénoncée par les principaux·les acteur·trices du réseau scolaire public ([La Presse, 2026](#)).

Enfin, les centres de services scolaires et commissions scolaires sont aujourd'hui des organisations modernes et complexes. Ils disposent de modèles de gouvernance, dont des conseils d'administration, plusieurs paliers organisationnels, des centaines d'employé·es, des secteurs d'activités distincts ainsi qu'une offre de services croissante. Une panoplie de plans d'action (plan d'engagement vers la réussite, projet éducatif, plan de lutte contre l'intimidation et la violence, plan d'intervention, plan numérique, etc.) et de mesures de reddition de compte encadrent également le rôle et les services offerts.

[1] Principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité, en ayant le souci d'une répartition adéquate des lieux de décision afin de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernées ([OQLF, 2008](#)).

En somme, une grande diversité d'expertises est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du réseau scolaire public. L'ensemble du personnel scolaire, y compris le personnel des services administratifs, contribue directement à la réussite éducative des élèves.

Des rôles stratégiques

Doté·es de profils et de formations très recherchés sur le marché du travail, plusieurs professionnel·les des services administratifs sont membres d'ordres professionnels. Ils et elles sont habilité·es à occuper des postes stratégiques, à réaliser des analyses complexes et à travailler avec des données sensibles.

Les normes à respecter au niveau de la sécurité des bâtiments, de la sécurité informatique ou de la comptabilité exigent des compétences spécifiques, une éthique rigoureuse ainsi que la capacité d'agir et de trouver des solutions de façon rapide, stratégique et efficace. **Pour gérer de tels dossiers dans les règles de l'art, il est incontournable de maintenir une expertise professionnelle interne.**

³Principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité, en ayant le souci d'une répartition adéquate des lieux de décision afin de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernées ([OQLF, 2008](#)).

L'aspect stratégique du travail des professionnel·les des services administratifs est d'ailleurs reconnu par leurs employeurs, entre autres par l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) :



« La compétence et l'expertise des professionnels sont essentielles et préviennent des erreurs coûteuses, tout en accélérant les travaux et en assurant leur qualité. » ([AQCS, 2023, p. 8](#)) (...)

« 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. » ([AQCS, 2023, p. 3](#))



Les professionnel·les des services administratifs jouent aussi un rôle clé en matière de conseil et de soutien aux cadres scolaires ainsi qu'aux directions d'établissement et directions adjointes.

Les emplois liés à la gestion du réseau scolaire vivent aussi d'importants défis d'attraction et de rétention de personnel ([FODE, 2025](#), [AQCS, 2023](#)). Dans ce contexte de « chaises musicales » ([Journal de Montréal, 2025](#)), l'accès à des conseils et à l'expertise établie de professionnel·les chevronné·es est indispensable.

Par exemple, les directions d'établissement, qui détiennent un brevet d'enseignement et une formation en gestion scolaire (complétée ou en cours) ne sont pas habilitées à gérer seules une situation de piratage informatique ou avoir la charge d'un projet de rénovation de l'école. En s'alliant aux compétences et savoir-faire du personnel professionnel de l'éducation, ce sont la conformité et la qualité des activités du réseau scolaire qui s'en voient renforcées.

Trois pôles d'expertises

Il y a trois principaux pôles d'expertise ou d'activités stratégiques pour lesquels le personnel professionnel est indispensable au sein des services administratifs du réseau scolaire : les ressources matérielles, les ressources en communication et technologies, ainsi que les ressources en administration et gestion financière.

Le contexte névralgique dans lequel évoluent les établissements scolaires d'aujourd'hui nécessite une expertise professionnelle interne forte et valorisée.

1- Les ressources matérielles : pour assurer la sécurité et la qualité des bâtiments scolaires

- Plus de 50 % des écoles publiques sont en mauvais état ([La Presse, 2026](#));
- La gestion du plomb dans l'eau et la qualité de l'air font partie des « dossiers stratégiques » de la Fédération des centres de services scolaires du Québec ([FCSSQ](#));
- Le cycle de vie architectural de la majorité des écoles du Québec tire à sa fin : il faut prendre acte des besoins des élèves d'aujourd'hui dans les projets de rénovation et de construction pour offrir des espaces fonctionnels et de qualité qui favorisent la réussite éducative ([Schola - plateforme d'expertise en architecture scolaire](#)).

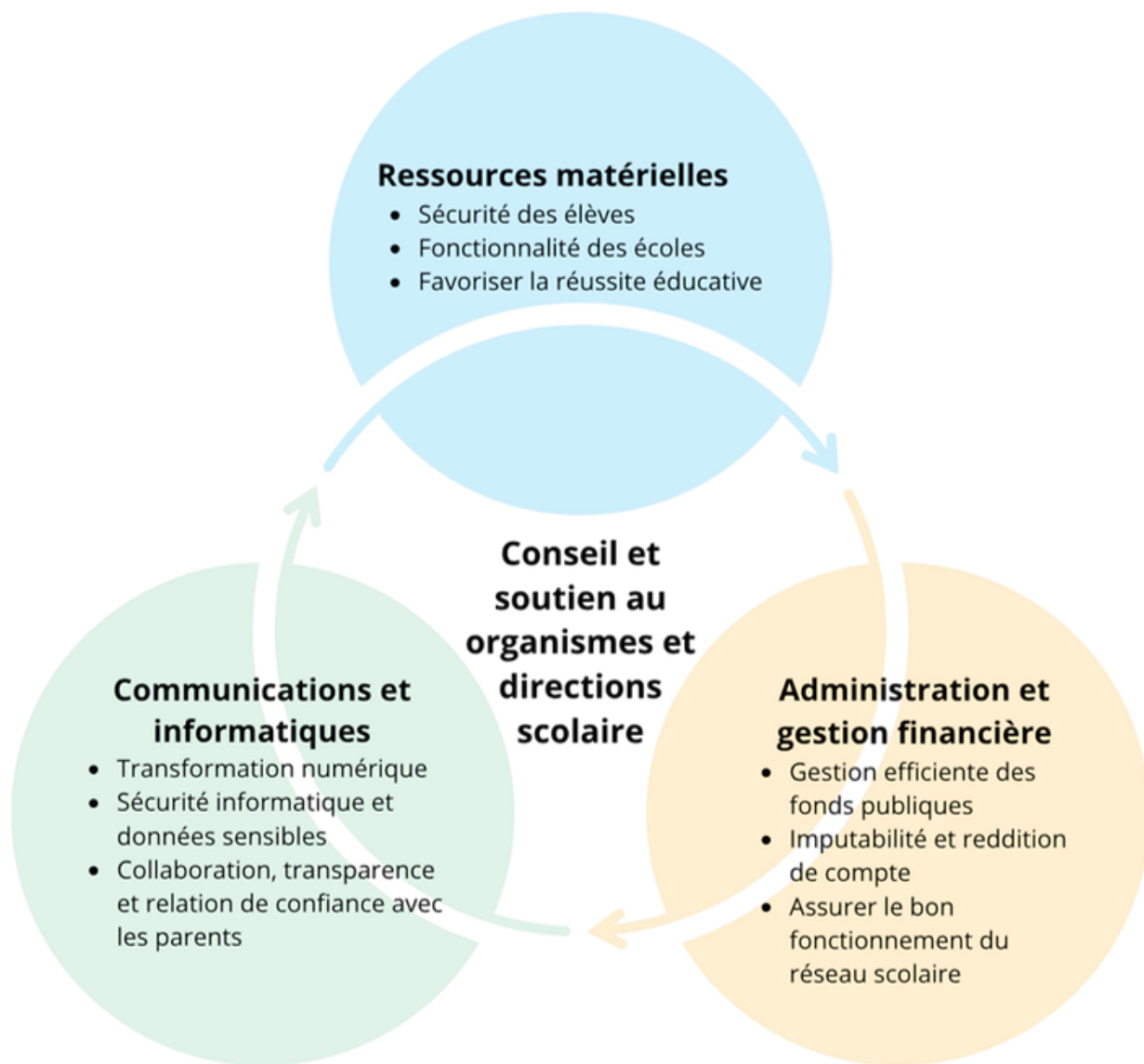
2- Les ressources en communication et en technologies : pour assurer la confiance, la transparence et la communication avec la population

- Le [gouvernement du Québec](#) s'inscrit dans la mouvance des données ouvertes pour favoriser la transparence, la redevabilité publique, l'utilisation de la technologie et de l'innovation. Les organismes scolaires doivent aussi y adhérer et se doter de ressources compétentes en la matière;
- Les besoins des organismes scolaires en matière de communication et de technologie évoluent très rapidement. Selon l'Association québécoise des cadres scolaires, dans le secteur des technologies de l'information (TI), les organismes ont désormais besoin de développeur·ses, d'architectes, de chargé·es de projet et de spécialistes de la sécurité. Une situation similaire s'applique en communication : analystes-stratèges numériques, d'affaires publiques ou de relations avec les citoyen·nes, gestionnaires de communauté, conseiller·ères graphiques et multimédias, etc. ([AOCS, 2023](#), p. 9)

3- Les ressources en administration et gestion financière : pour assurer une gestion efficiente des ressources publiques

- L'ampleur des budgets à gérer, la complexité des réglementations et mesures de redditions de compte exigées, ainsi que l'explosion des coûts dans certains domaines (dont les ressources matérielles et l'approvisionnement) exigent une grande expertise professionnelle pour assurer le contrôle des dépenses et une gestion exemplaire des fonds publics.
 - Le budget en éducation s'élève en effet à 164,7 M\$ en 2026-2027 pour « favoriser la réussite éducative des élèves », « combler les besoins urgents et temporaires d'espaces scolaires » et pour « renforcer l'attractivité de la main-d'œuvre dans le réseau de l'éducation ».
 - Le Plan québécois des infrastructures 2026-2036 prévoit des investissements de 23,5 G\$ pour le secteur Éducation ([ministère des Finances, 2026](#)).
- Pour éviter les fiascos budgétaires, les risques de collusion ou de corruption dans les projets publics, développer une expertise professionnelle interne est toujours l'une des principales recommandations des expert·es, tel qu'évoqué dans les rapports des Commissions Charbonneau ([2015](#)) et Gallant ([2026](#)).

Figure 1 : Rôle stratégique du personnel professionnel des services administratifs scolaires



Des conditions peu attractives pour un haut niveau d'exigences

L'expertise des professionnel·les des services administratifs est recherchée dans différents domaines d'activités, tant au privé que dans les organismes publics et parapublics. Par exemple, dans la liste des professions les plus en demande au Québec en 2025, et pour lesquelles on [recrute encore à l'étranger](#), on retrouve entre autres les professionnel·les en technologie de l'information et les ingénieur·es ([Québec, emplois d'avenir](#)).

Le réseau scolaire offre cependant à ces ressources une rémunération peu concurrentielle qui varie de 52 707 \$ à 102 894 \$ en 2025-2026, selon le corps d'emploi et l'échelon ([FPPE, 2023](#)).

Cette situation problématique est reconnue par les cadres scolaires :



« 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. (...) »

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. » ([AQCS, 2023, p. 8](#))

Parmi les pistes de solutions, l'AQCS recommandait entre autres de :

« 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. » ([AQCS, 2023, p. 10](#))



En somme, les professionnel·les des services administratifs jouent un rôle stratégique dans le réseau scolaire public. Ces ressources interviennent dans des domaines névralgiques qui sont particulièrement sensibles aux dépassements de coûts, dont la construction et la transformation numérique. Le réseau scolaire public doit demeurer maître d'œuvre de ses projets d'envergure, ce qui nécessite une forte expertise interne.

Doté de compétences diversifiées et très recherchées dans le monde du travail, le personnel professionnel est incontournable pour soutenir et conseiller les directions et cadres scolaires. Il joue des rôles clés pour assurer la sécurité des élèves, l'utilisation efficace des ressources et favoriser la confiance et la communication avec les familles.

Le travail des professionnel·les des services administratifs assure le bon fonctionnement du réseau scolaire : les services administratifs, ce sont aussi des services aux élèves.

2- Les impacts du gel d'embauche

Les impacts du gel d'embauche sont analysés à la lumière des résultats d'un sondage de la CSQ et de la FPPE : 306 professionnel·les de 12 des 15 corps d'emplois associés aux services administratifs et de 43 organismes scolaires (60 %) ont participé au sondage (voir l'Annexe 1 pour le profil des personnes répondantes au sondage).

Désorganisation et coupures de services

Les professionnel·les des services administratifs ont été questionné·es sur les impacts du gel d'embauche en éducation. **71,9 % des répondant·es constatent les impacts du gel d'embauche sur la disponibilité du soutien administratif**, ce qui est sans conteste l'élément qui ressort le plus fortement de ce sondage.

Le soutien informatique disponible aux organismes scolaires est aussi réduit selon l'expérience de 35,5 % des répondant·es. 35,1 % de l'ensemble des répondant·es déplorent l'effet du gel d'embauche sur les travaux et rénovations dans les établissements, alors que 19,4 % constatent une détérioration de la propreté des locaux.

Même si le gel d'embauche était présenté comme une mesure d'optimisation n'ayant pas d'incidence sur les élèves, une part importante des répondant·es constatent les impacts sur la qualité des services aux élèves (43,4 %) et la qualité des services aux élèves à besoins particuliers (31 %).



« Le gouvernement présente souvent les services administratifs comme des dépenses superflues. Pourtant, dans un centre de services, tout est interrelié. Les écoles sont au cœur du système, mais elles ont besoin d'équipes solides autour d'elles pour être bien soutenues. Quand les services administratifs sont affaiblis, ce sont les besoins du personnel sur le terrain qui restent sans réponse, et ce déséquilibre finit toujours par toucher les élèves. »

« Le gel du personnel administratif représente un risque réel de pénurie de ressources, condamnant le réseau scolaire à fonctionner en mode « réparation » plutôt qu'en mode prévention. Cette situation a un impact majeur sur la qualité des services offerts aux élèves et, il faut le rappeler, des répercussions irréparables et coûteuses sur le soutien offert aux employées et employés qui assurent ces services essentiels. »



Pour les personnes répondantes au sondage, le gel d'embauche a des impacts négatifs sur une multitude d'aspects et de besoins en éducation : l'approvisionnement, le remplacement d'équipements et de logiciels, les initiatives en développement durable, le soutien en communication, le report de projets, la prévention, le soutien aux employé·es, le développement professionnel, les délais de traitement des dossiers, etc.

Des répondant·es ont aussi relevé que le gel d'embauche entraîne des conséquences en matière de sécurité informatique :



« Je crois qu'un analyste TI doit être un employé interne, car nous travaillons avec des données confidentielles – dossiers personnels, informations bancaires, adresses d'élèves. Donner l'accès à des sous-traitants crée de sérieux risques pour la cybersécurité et la protection des données. »

« Le transfert des serveurs dans l'infonuagique et les normes de sécurité exigées par le MCN [Ministère de la cybersécurité et du numérique], tout ça a été reporté faute de personnel. »



« Pour accommoder mes collègues dans les écoles, j'ai dû ralentir mon rythme de déploiement des portails SharePoint malgré la date limite de déploiement du 31 décembre 2025 imposée par le MEQ »

Pour le personnel professionnel en éducation sondé, le gel d'embauche a également des impacts à court et à long terme sur l'état des bâtiments scolaires :



« Au Service des ressources matérielles, tous les projets de construction, d'agrandissement ou de rénovation [sont] suspendus. »

« Le transfert des serveurs dans l'infonuagique et les normes de sécurité exigées par le MCN [Ministère de la cybersécurité et du numérique], tout ça a été reporté faute de personnel. »



« Pour accommoder mes collègues dans les écoles, j'ai dû ralentir mon rythme de déploiement des portails SharePoint malgré la date limite de déploiement du 31 décembre 2025 imposée par le MEQ »

« La qualité et la rapidité des travaux d'expertises reliés à l'entretien préventif des bâtiments. Il n'est plus possible d'avoir recours à des professionnels externes pour réaliser des analyses de plomb dans l'eau et certaines inspections de matériaux contenant de l'amiante. Il faut alors trouver des ressources à l'interne pour le faire ce qui ralentit le rythme habituel de réalisation et demande de mettre des projets de côté. »



Enfin, les professionnel·les des Services aux entreprises (SAE) sonnent aussi l'alarme :



« Au SAE, nos élèves sont aussi des travailleurs en formation continue et dans les AEP. Le gel d'embauche affecte directement notre réponse aux besoins de nos clients et met en péril le développement des compétences des travailleurs et la productivité des entreprises dans un contexte économique déjà pas facile. »

« Le développement de formations de courtes durées, telles que les attestations d'études professionnelles et les formations continues en entreprise. Cela prive donc le CSS de revenus autonomes non négligeables. »



L'augmentation de la charge de travail

La majorité des répondant·es (66,1 %) vivent une augmentation de leur charge de travail depuis la mise en place du gel d'embauche et des nouvelles mesures de contrôle du temps supplémentaire.

Les impacts sont nombreux :

- 62 % des répondant·es doivent faire une part de travail normalement assurée par d'autres collègues;
- 56,6 % sont obligé·es d'allonger les délais de réponse;
- 54,1 % doivent soutenir un·e collègue dans ses tâches;
- 36,8 % raccourcissent ou ne prennent plus leurs pauses;
- 36,8 % doivent faire du travail supplémentaire, à l'extérieur des heures régulières, pour pallier les absences non remplacées ou le manque de ressources;
- 23,1 % ont dû annuler, suspendre ou couper leur offre de services.



« La charge de travail est extrême, j'ai régulièrement plus de 100 courriels non lus à la fois. Parfois je fais du temps supplémentaire (non-rémunéré) mais seulement pour me garder la tête hors de l'eau. »

« De mon côté, nous sommes habituellement 3 dans notre équipe en soutien aux établissements. Il y a 2 agents de gestion financière ainsi qu'un technicien en administration. Depuis le mois de mars 2025, le technicien en administration a quitté le CSS et n'a jamais été remplacé depuis. Également, depuis le mois de juin 2025, l'autre agente de gestion financière est partie en congé de maternité pour 1 an et n'a pas été remplacée depuis. Je suis donc SEULE dans mon équipe de soutien aux établissements. Je réponds notamment aux secrétaires d'école, aux techniciens en [service de garde] ainsi qu'aux directions d'école, en lien avec les questions sur les finances, le budget, l'accompagnement, etc. On m'a ajouté des établissements scolaires ».



En l'absence du nombre de ressources normalement requises, soit des activités sont abandonnées, soit elles retombent sur les personnes toujours en place. Ces deux cas de figure engendrent leur lot de difficultés.

Des tâches mises de côté

Questionné sur la non-affectation de certaines tâches dans le contexte actuel de désorganisation et de coupures de services, le personnel professionnel sondé a répondu par l'affirmative à 57,4 %. Ce sont 27,7 % des répondant·es qui ont coché « je ne sais pas » ou ont préféré ne pas répondre, contre moins de 15 % qui ont répondu par la négative.

Le tableau suivant collige plusieurs des tâches non affectées depuis le gel d'embauche qui ont été relevées par les personnes répondantes au sondage.

Tableau 1 : Présentation des corps d'emplois professionnels

Secteurs ou type de tâches	Tâches mentionnées (non exhaustif)
Communications	Mise à jour de sites Internet, gestion des médias sociaux, infolettres, communications auprès des écoles, communications administratives auprès des fournisseurs, aide aux relations médias, mise en page, révision et édition de document, etc.
Soutien au personnel enseignant et aux équipes-écoles	Gestion des inscriptions et remboursements à des formations, prévision des besoins, soutien informatique, accompagnement et suivis divers, etc.
Gestion des ressources humaines et administration	Délais et dysfonctionnements dans la gestion des invalidités, des congés de maternité et des départs à la retraite, des mouvements volontaires, de la gestion des postes pour le MEQ, des listes de priorités ou de rappels, des contrôles internes, des formations SST, des mesures de prévention SST, des délais induits dans les suivis des comptes à recevoir/recouvrement et le travail d'analyse, de conciliation et de préparation des états financiers, etc.
Service des ressources matérielles	Suspension de projets de construction, d'agrandissements, de rénovation, enjeux d'accès aux bâtiments, augmentation des délais, etc.

Pour tous les secteurs ou services, les répondant·es au sondage soulignent qu'il y a moins - ou plus du tout - de temps pour la collaboration et la concertation entre le personnel du réseau de l'éducation.



« Difficile de faire avancer des projets qui requièrent de la collaboration avec d'autres services. »

Enfin, dans le contexte de gel d'embauche et de non-remplacement des départs, les professionnel·les sondé·es affirment que le transfert de connaissances ne se fait plus et que l'expertise professionnelle se perd.



« Il n'y a pas vraiment eu de transfert de dossiers et ceux qui ont quitté n'ont pas nécessairement "préparé" leur départ. Nous nous retrouvons donc avec des dossiers incomplets, sans historique. Cela cause beaucoup de frustration et de perte de temps. »

« La perte de l'expertise, le transfert des connaissances, tout cela est "bousillé". On cherche toujours le responsable. »



De nouvelles tâches ajoutées



« Aucune tâche n'a été coupée. Nous avons plus de tâches, moins d'outils, moins de temps, moins de solutions et plus de restrictions. »

Beaucoup de tâches normalement effectuées par du personnel de soutien, dont les postes sont coupés ou non remplacés en cas d'absence, sont désormais réalisées par le personnel professionnel. Dans ce contexte, les projets stratégiques ou de développement sont souvent mis sur la glace.

Par exemple, dans le domaine des communications, l'absence de collègues oblige à faire la révision de documents, la vigie des médias sociaux, la revue de presse, la gestion documentaire, la gestion de factures et diverses mises à jour sur les sites Internet ou dans l'intranet. Ces tâches de niveau technique prennent beaucoup de temps.



« Des tâches administratives additionnelles, comme la numérisation de documents, le traitement de diverses demandes et d'autres suivis connexes, accaparent désormais une part importante de notre temps. Cela réduit d'autant le temps disponible pour les tâches plus complexes et stratégiques, telles que l'élaboration de procédures, la conception d'outils de développement et la mise en place de mécanismes de prévention ».

Pour le personnel professionnel, tout ce brouhaha ajoute aussi de nouvelles tâches imprévues : plus de plaintes, plus d'erreurs, plus de questions, plus de tâches de dépannage à faire.

Plusieurs personnes répondantes ont nommé que les délais de traitement de dossiers engendrent de nouvelles tâches, des tâches à refaire, à redéfinir ou qui deviennent plus complexes. Les tâches cléricales s'accumulent, faute de personnel de soutien pour les traiter.

De plus, le personnel professionnel doit sans cesse répondre à différentes questions, autant au niveau du centre administratif que des établissements; il doit soutenir ou former des collègues qui se retrouvent à devoir accomplir des tâches pour lesquelles ces personnes ne sont ni formées, ni qualifiées.

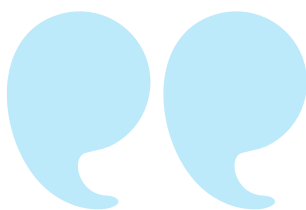


« On doit beaucoup accompagner les collègues avec peu ou pas d'expérience, répéter énormément les marches à suivre et revérifier tout le travail fait par les autres pour essayer de diminuer les nombreuses erreurs dans les dossiers. Tout ceci augmente la charge de travail des employés qualifiés et d'expérience, diminue la productivité, crée un stress dans les milieux et diminue le sentiment d'efficacité. »

« J'ai dû trouver des statistiques pour les directions alors qu'une analyste s'en occupait [avant]. J'ai dû m'occuper de dossiers qui touchent l'admission ou la sanction alors qu'une TOS s'en occupait auparavant. Je ne suis pas qualifié, ni assez connaissant pour répondre adéquatement et rapidement aux demandes. On a perdu beaucoup de compétence depuis les coupures. On me demande d'assumer des tâches d'un autre corps d'emploi (CP) parce que ceux-ci sont aussi débordés et ne sont pas en mesure de remplir leur part du travail. J'ai dû sortir les poubelles de tout l'édifice parce qu'il manquait des concierges et qu'il commençait à y avoir des mouches à fruits. »



Les répondant·es relèvent que les processus et modes de communication habituels ne fonctionnent plus, alors que trop de personnes sont absentes.

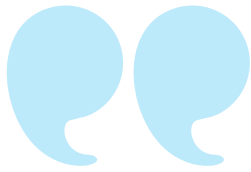


« Depuis le gel d'embauche, notre équipe a dû adapter son rôle et son rythme d'intervention. (...) Les effets s'en font sentir au quotidien. Les équipes auprès desquelles nous intervenons sont à court de ressources, ce qui limite leur disponibilité pour collaborer à des projets d'amélioration ou de transformation. En parallèle, plusieurs membres de mon équipe ont dû sortir de leur mandat principal pour offrir un soutien opérationnel à d'autres équipes de notre service en difficulté, puisque les ressources humaines doivent fonctionner avec environ 12 employés de moins en raison du non-remplacement des départs (démissions, maladie, congé de maternité). »

Plusieurs professionnel·les se sentent pris entre l'arbre et l'écorce : elles et ils doivent à la fois pallier le manque de personnel de soutien et compenser pour le manque de disponibilité - ou même l'absence - des cadres et directions.

« Étant seulement une analyste, nous n'avons plus de cadre et devons gérer la tâche de gestionnaire au même salaire. »





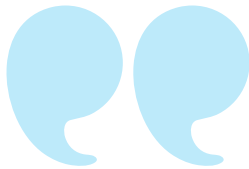
« Une agente de bureau a quitté cet été. Elle n'est pas remplacée. Elle faisait des tâches spécifiques, et a laissé des procédures incomplètes. On doit former quelqu'un pour faire ses tâches qu'on ne maîtrise pas, donc il faut faire les procédures, comprendre ses tâches, former une agente de bureau qui prend ses tâches en surplus ».

Le personnel professionnel de l'éducation doit optimiser, innover et toujours trouver des solutions. Les répondant·es soulignent que la pression est forte.

« On se sent moins performant, car nous devons tout faire vite, parfois sans révision, nous devons rattraper des erreurs qui parfois nous impactent dans notre travail. On doit délaissé mais en même temps nous devons supporter les écoles, c'est difficile de jongler entre les deux. »



En parallèle, de nouvelles obligations sont demandées au réseau : il y a de nouvelles législations, réglementations et exigences à rencontrer, ce qui essouffle les professionnel·les en poste.



« Notre organisation est constamment en développement, les demandes additionnelles comme la gestion du changement, la transition vers la gestion numérique, les demandes de reddition, etc. doivent être assumées par le personnel actuel, puisqu'il n'est pas possible d'augmenter le nombre d'employés de notre service. »

Par exemple, les personnes répondantes évoquent les mesures de reddition de compte ajoutées en 2025 en lien avec l'imposition d'un plafond d'effectif qui nécessitent une gestion serrée des équivalents temps plein (ETP) et la mise en place de nouvelles procédures de déclaration et de suivis.

Ironiquement, les professionnel·les mentionnent que les mesures d'optimisation ajoutent de nouvelles tâches administratives.



« Le gel d'embauche n'est pas la solution, il fait perdre des employés de qualité. Il y a des façons de rendre les tâches administratives plus efficaces et de réorganiser les opérations administratives stratégiquement pour conserver les employés compétents. »

3- Les risques psychosociaux (RPS) et les enjeux d'attraction et de rétention

En 2025, l'INSPQ a publié des constats alarmants concernant la santé mentale du personnel scolaire. Avec la participation de plus de 21800 enseignant·es, professionnel·les, personnel de soutien et de directions, cette enquête d'envergure démontre à quel point la situation est alarmante : **plus de la moitié du personnel scolaire vit une détresse psychologique élevée ou très élevée, et ce, dans toutes les catégories d'emplois** ([INSPQ, 2025](#)).

Les résultats pour l'ensemble du personnel professionnel font état de leur exposition à plusieurs risques psychosociaux (RPS) :

- 72,99 % ont une charge de travail trop lourde;
- 47,21 % ressentent une faible reconnaissance au travail ;
- 32,46 % ont de la difficulté à concilier travail-vie personnelle;
- 31,96 % ont un faible sens au travail;
- 29,15 % ont un faible soutien du ou de la supérieur·e;
- 24,62 % manquent de latitude décisionnelle ([INSPQ, 2025](#)).

Selon les travaux menés par Carol-Anne Gauthier, la charge de travail élevée, le déficit de reconnaissance (méconnaissance des rôles et expertises, manque de collaboration et manque de reconnaissance économique) ainsi que le faible niveau de soutien des collègues et de la direction sont les RPS à considérer chez le personnel professionnel ([Gauthier et al. 2026](#)).

La santé mentale du personnel professionnel

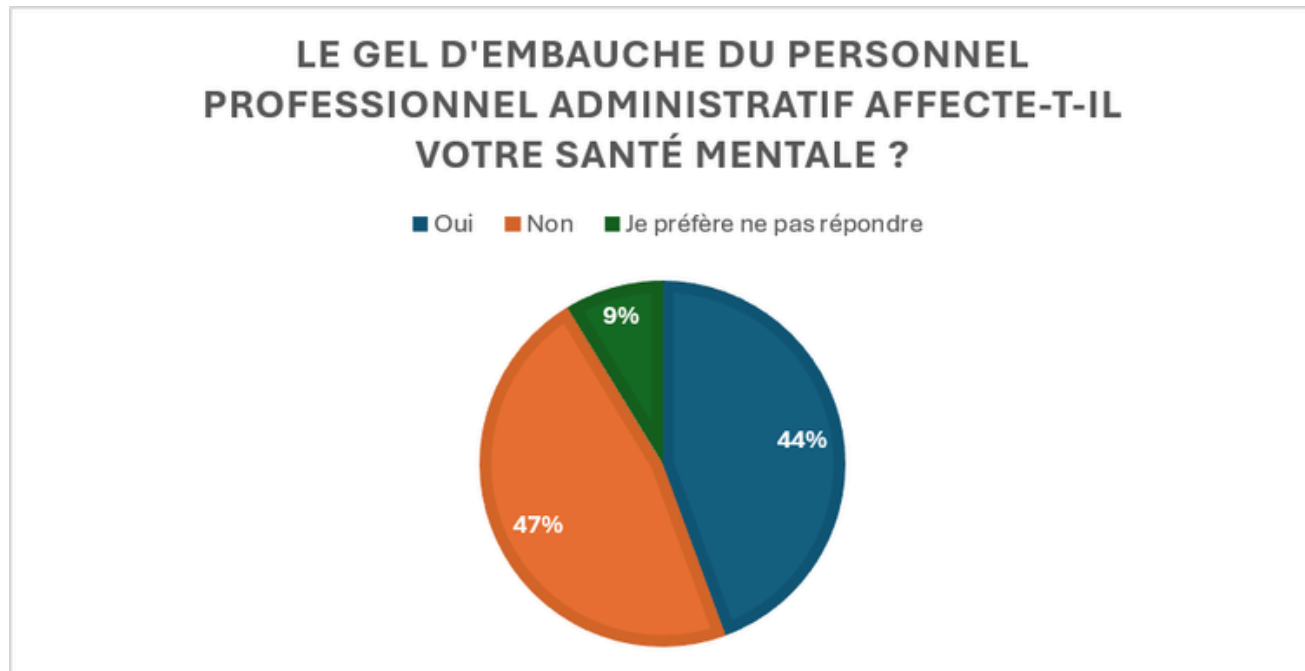
Les résultats obtenus dans le cadre du sondage sur les impacts du gel d'embauche pour le personnel professionnel des services administratifs s'inscrivent en continuité des travaux de l'INSPQ.



« Notre organisation est constamment en développement, les demandes additionnelles comme la gestion du changement, la transition vers la gestion numérique, les demandes de reddition, etc. doivent être assumées par le personnel actuel, puisqu'il n'est pas possible d'augmenter le nombre d'employés de notre service. »

Le gel d'embauche a des effets sur la santé mentale de près de la moitié des répondant·es (44 %).

Graphique 1 : Impact du gel d'embauche sur la santé mentale du personnel



Les personnes ayant répondu positivement étaient appelées à préciser les impacts du gel d'embauche sur leur santé mentale :

- 90,2 % ressentent une augmentation du stress;
- 65,2 % vivent une baisse de motivation;
- 54,5 % constatent la détérioration du climat de travail;
- 41,7 % ressentent la baisse de la reconnaissance dans leur travail.

D'autres impacts sont aussi mentionnés par les personnes répondantes : l'insécurité, le sentiment de dépression, la surcharge mentale, la pression constante, l'incapacité à décrocher lorsque la journée est terminée, le sentiment d'être en adaptation perpétuelle, la fatigue, l'épuisement, l'insatisfaction, les tensions entre collègues, la frustration, la peur (de perdre son emploi, de devoir faire le travail de collègues qui perdent leur emploi, de ne pas être à la hauteur), etc.



« fatigue collective, tensions, personnel qui compare sa charge à celle des autres, inquiétude face à des absences à venir. »

« plus de travail, moins de temps, on doit tourner les coins ronds, choisir ses tâches, augmenter les délais de réponses, cela apporte un stress, un poids sur les épaules, je termine parfois un peu plus tard, je ne prends pas de pauses, je pense à ça les soirs/nuits. J'ai des migraines, cela nuit à ma qualité de vie personnelle. »



Près de 23 % des répondant·es craignent d'ailleurs devoir s'absenter du travail en raison de l'épuisement causé par le gel d'embauche.

Plus de la moitié (52,7 %) des professionnel·les des services administratifs qui ont répondu au sondage déplorent aussi avoir le sentiment de ne pas pouvoir accomplir leur travail pleinement.

Il s'agit d'un enjeu significatif pour le personnel professionnel en raison de leur rapport au travail. En effet, l'identité professionnelle et le travail occupent une place centrale dans leur vie : près de 80 % des professionnel·les considèrent le travail comme l'une des deux plus importantes sphères de leur vie (Mercure et al. [2012](#), [2020](#)).



« Personnellement, je préfère couper sur mes pauses, répondre à des courriels en dehors de mes heures de travail, que de devoir diminuer la qualité de mon travail. »

« Sensation de mal faire mon travail, car impossible de le faire correctement. Ne prends pas de jour de repos, car la charge au retour sera encore pire. »



« Je suis partagé entre le fait que je veux aider mon gestionnaire, mes collègues, mon organisation et le fait que je ne veux pas en rajouter encore et encore. »

Précarité et insécurité d'emploi

Alors qu'aucune question du sondage ne portait directement sur la précarité ou la peur de perdre son emploi, plusieurs personnes ont mentionné que le gel d'embauche augmente leur stress et leur anxiété à cet égard.

Les personnes précaires se savent sur un siège éjectable. Peu importe leur expertise, leur rendement ou le niveau de satisfaction de leur employeur·e, les contraintes budgétaires risquent de mettre fin à leur carrière en milieu scolaire.



« Mon poste étant surnuméraire, cela engendre de grandes inquiétudes en lien avec ma stabilité d'emploi pour les prochains mois et prochaines années. Cela affecte aussi mes perspectives d'emploi dans le réseau de l'éducation, même si j'ai développé une certaine expertise dans mon poste. »

« Bien que certains gestionnaires soient conscients du rôle essentiel d'une équipe de développement organisationnel dans un contexte comme le nôtre, d'autres perçoivent notre équipe comme superflue. Cela nous crée une insécurité d'emploi assez présente et ajoute un stress supplémentaire à nos interventions. »





« Ne plus avoir de perspective de poursuivre mon emploi me force à chercher du travail en parallèle et pèse grandement sur ma motivation au travail et m'apporte une insécurité financière. »

« Il faudrait qu'on se branche. Soit on coupe ou on garde. Mais le qui-vive est invivable et on sent les gens stressés de perdre leur emploi. »



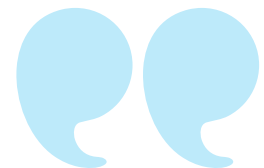
Non-remplacement en cas d'absence

Une très forte majorité des répondant·es au sondage (73,4 %) craignent qu'il soit difficile, voire impossible, de se faire remplacer en cas d'absence à cause du gel d'embauche. Plusieurs témoignent de congés non remplacés, et ce, dans divers contextes (congé de maternité, congé de maladie, départ à la retraite, etc.). Ces situations peuvent créer des tensions entre collègues.



« Climat de tension, par exemple, une personne en attente d'une date d'opération stresse car elle craint de revenir et que ses tâches se soient accumulées pendant son mois d'absence; ses collègues, elles, stressent à l'idée de devoir en faire plus pendant son absence, sans trop de formation. »

« Les employés sont à bout de souffle et vont trouver un répit en prenant un arrêt de travail pour maladie. Les ETC [équivalents temps complets] sont tout de même comptés ce qui affecte le personnel restant, impacte le climat autant pour les employés que les élèves. »



Le gel d'embauche peut occasionner une pression supplémentaire en lien avec les projets de vie du personnel en raison du non-remplacement des congés parentaux ou départs à la retraite.

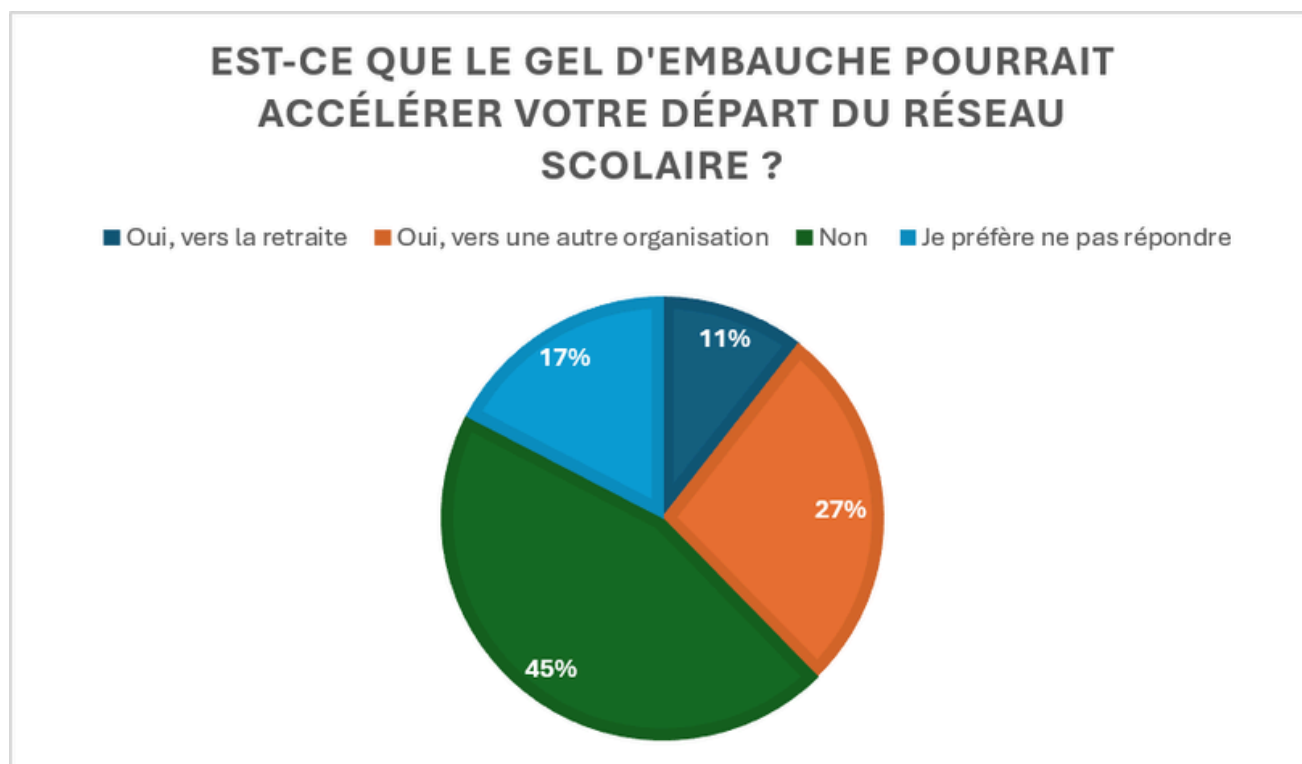


« Étant présentement enceinte, on planifie mon départ avec mes collègues et je crains fortement que mes tâches et responsabilités doivent s'ajouter aux tâches de mes collègues, puisqu'il sera impossible de me remplacer. Si notre technicienne en administration ne revient pas de son arrêt maladie d'ici là, ça va en faire beaucoup sur les épaules de ceux qui restent. On risque de perdre encore plus de personnes ainsi. »

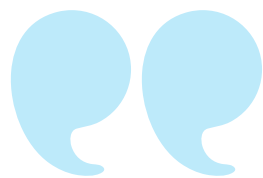
Attraction et rétention du personnel professionnel

Une des questions du sondage portait sur les intentions de départ du personnel professionnel administratif soutenues par le gel d'embauche. Près de la moitié (46,1 %) ont répondu négativement, mais pour plusieurs personnes répondantes, le contexte de gel d'embauche influence la fidélisation en emploi.

Graphique 2 : Impact du gel d'embauche sur la fidélisation en emploi



Cette question a suscité plus de 50 commentaires de la part des professionnel·les des services administratifs répondant·es au sondage.



« Le gel d'embauche va mener à une perte d'expertise à l'intérieur des organisations et donc éventuellement à du recours à de la sous-traitance qui n'a aucune idée des enjeux à tenir compte dans nos bâtiments. On va se retrouver alors avec des projets mal planifiés, mal exécutés, beaucoup plus chers pour un résultat moins satisfaisant pour les usagers. Ces problèmes introduits par la sous-traitance vont également démotiver les employés en place qui risquent de partir aussi. C'est un cercle vicieux qui ne fait qu'empirer la situation. »

Plusieurs commentaires témoignent de la frustration du personnel professionnel à l'égard du gouvernement qui choisit d'imposer un gel de recrutement non seulement en milieu scolaire, mais dans l'ensemble des ministères et organismes.

Ce contexte difficile effrite le sentiment d'appartenance au réseau scolaire public.



« Le gouvernement n'est pas conscient de l'impact sur les gens du réseau qui s'épuisent car leurs collègues tombent comme des mouches et que les autres doivent tenir le fort... et tombent à leur tour. »

« The ministry needs to get out of the way and let the school board do what's needed. Tensions are high and everyone can feel it. »



« On essaie de faire preuve de créativité pour retenir la main-d'œuvre, surtout celle qui est qualifiée, mais les décisions gouvernementales nous mettent constamment des bâtons dans les roues. »

La situation du CSSDM

En 2018, la FPPE a réalisé un [rapport sur les ressources matérielles](#) dans lequel des enjeux d'attraction et de rétention spécifiques à la Commission scolaire de Montréal (aujourd'hui le Centre de services scolaire de Montréal - CSSDM) étaient mis en lumière. En effet, de 2013 à 2018, il y a eu 21 départs chez les professionnel·les du service des ressources matérielles. À l'époque, 66 % des ingénieur·es de l'organisme scolaire occupaient des postes surnuméraires. Contraindre le personnel à la précarité a eu un impact négatif notable sur leur fidélisation ([FPPE, 2018](#)).

En novembre 2025, 42 professionnel·les du CSSDM ont répondu au sondage (analystes, conseiller·ères en ressources matérielles ou ingénieur·es, agent·es de développement, analystes spécialisé·es en informatique et conseiller·ères en communication).

Près de la moitié des répondant·es ont 5 ans ou moins d'expérience, ce qui tend à montrer que les difficultés de rétention du personnel professionnel des services administratifs demeurent un enjeu important au CSSDM.

De plus, 54,5 % des professionnel·les du CSSDM considèrent que le gel d'embauche affecte leur santé mentale, un résultat alarmant et plus élevé que pour l'ensemble des organismes scolaires.

C'est d'ailleurs presque de façon unanime (94 %) que ces professionnel·les ont répondu craindre les conséquences du gel d'embauche sur l'attraction et la rétention de personnel au CSSDM.

Considérant l'ampleur des ressources financières, humaines et matérielles impliquées, la situation du CSSDM nécessite une attention particulière.

Au sujet de l'attraction et de la rétention du personnel professionnel des services administratifs, il est opportun de mentionner que 69 % des répondant·es au sondage ont moins de 5 ans d'expérience (Annexe 1). Cette donnée démontre encore une fois l'ampleur du défi de retenir ces professionnel·les à l'expertise recherchée ainsi que les obligations et la pression qui reposent sur celles et ceux toujours en poste.



« Les tâches des personnes dont le poste a été supprimé ont été réparties parmi les personnes restantes. Nous ne pouvons plus faire de temps supplémentaire, donc faire plus, avec moins, ce n'est pas réaliste. Mais, c'est demandé quand même. On ne semble pas être en mesure de pouvoir dire non concrètement. Et, pour ma part, j'occupe un remplacement qui ne peut être prolongé après le retour de la personne, même si mes mandats le justifient. »

Comme il y a peu de ressources professionnelles dans les services administratifs du réseau scolaire public, peu d'économies sont obtenues par le gel d'embauche, le non-remplacement des départs ou le refus de monnayer le temps supplémentaire. Au contraire, le gel d'embauche aura un coût très élevé à long terme en raison de la perte d'expertise, de l'augmentation de la sous-traitance et des départs (pour invalidité ou pour d'autres emplois).

« Les services administratifs sont déjà centralisés et bénéficient donc déjà d'une économie d'échelle par le fait même. De plus, ces salaires représentent une infime partie de la masse salariale totale du CSS. Il est donc aberrant de mon point de vue de tenter de faire des économies sur le 2-3% (pourcentage estimé) de la masse salariale du personnel administratif. Cela affecte la motivation et la rétention du personnel. En bout de ligne, nous travaillons tous et avons tous un impact sur le service à l'élève. »



Conclusion

La FPPE-CSQ recommande de mettre fin à la politique de gel d'embauche du personnel administratif en milieu scolaire, particulièrement pour le personnel professionnel.

Cette recommandation se justifie par les difficultés d'attraction et surtout de rétention du personnel professionnel des services administratifs en milieu scolaire.

À court terme et vu de l'extérieur, le gel d'embauche semble une politique publique adéquate pour réduire les dépenses de l'État, mais elle aura des impacts négatifs pendant de nombreuses années. En plus de ne permettre que de minimes économies, le gel d'embauche engendre une grande perte d'expertise dans le réseau scolaire, particulièrement pour des secteurs névralgiques comme les services matériels, informatiques et financiers.

Le gel d'embauche désorganise le réseau scolaire, nuit à la sécurité et à l'efficacité de la gestion, des opérations et de la prestation de services. Il envenime un climat de travail déjà difficile : plus de la moitié du personnel scolaire vivait une détresse psychologique élevée ou très élevée en 2022, selon les données de l'Institut national de santé publique ([INSPO](#), 2025). De nombreux témoignages de professionnels démontrent que le gel d'embauche nuit à la santé mentale du personnel, augmente le stress et l'anxiété, la fatigue, la surcharge de travail et les tensions entre collègues. Leur cri du cœur doit être entendu.

La FPPE-CSQ recommande de valoriser le personnel professionnel des services administratifs en reconnaissant publiquement leur apport à la réussite éducative.

Considérer que le travail du personnel professionnel des services administratifs n'a aucun impact sur la réussite éducative des élèves est une forme de dénigrement de leur rôle, de leur expertise et de leur contribution indispensable.

Alors que la mise en œuvre de la [Stratégie visant à valoriser le personnel scolaire : des milieux de talents pour accompagner nos élèves](#) du MEQ tire à sa fin (2022-2026), force est de constater que la fidélisation du personnel professionnel n'a jamais été aussi fragile.

Les cibles de cette Stratégie ministérielle sont cependant d'une grande importance : améliorer la satisfaction professionnelle du personnel scolaire, renforcer son engagement professionnel et valoriser sa contribution à la réussite éducative ([MEQ](#), 2022). Ce que souhaite la FPPE-CSQ, c'est de travailler, de concert avec le Ministère, à l'atteinte de ces objectifs.

Annexe 1 : Profil des personnes répondantes au sondage CSQ et FPPE 2025

Le sondage de la CSQ et de la FPPE a recueilli 306 réponses totales de professionnel·les en services administratifs.

Le sondage était disponible en ligne sur la plateforme Lime Survey du 20 octobre au 24 novembre 2025. La FPPE-CSQ a transmis le lien vers le sondage à ses 18 syndicats (représentant 69 des 72 organismes scolaires) qui ont ensuite invité leurs membres à y répondre de manière autonome. Les résultats ont fait l'objet de traitement afin d'éliminer les réponses « vides » ou incohérentes. Un sondage probabiliste comportant la même proportion obtiendrait une marge d'erreur de plus ou moins 5,6 %, et ce, 19 fois sur 20.

Portrait des répondant·es au sondage

Des professionnel·les des services administratifs de 43 organismes scolaires (60 %) ont participé au sondage.

	Organisme scolaire	(n)	(%)
1	CS English-Montréal	1	0,3%
2	CS Kativik	6	2,0%
3	CS New Frontiers	4	1,3%
4	CS Riverside	12	3,9%
5	CS Sir-Wilfrid-Laurier	10	3,3%
6	CS Western Québec	1	0,3%
7	CSS au Coeur-des-Vallées	6	2,0%
8	CSS de Kamouraska-Rivière-du-Loup	3	1,0%
9	CSS de la Baie-James	1	0,3%
10	CSS de la Beauce-Étchemin	4	1,3%
11	CSS de la Capitale	7	2,3%
12	CSS de la Côte-du-Sud	3	1,0%
13	CSS De La Jonquière	2	0,7%
14	CSS de la Pointe-de-l'Île	2	0,7%
15	CSS de la Région-de-Sherbrooke	14	4,6%
16	CSS de la Riveraine	3	1,0%
17	CSS de la Rivière-du-Nord	49	16,0%
18	CSS de l'Énergie	8	2,6%
19	CSS de l'Or-et-des-Bois	2	0,7%
20	CSS de Montréal	42	13,7%
21	CSS de Portneuf	2	0,7%

22	CSS de Saint-Hyacinthe	7	2,3%
23	CSS des Appalaches	3	1,0%
24	CSS des Bois-Francs	2	0,7%
25	CSS des Chênes	5	1,6%
26	CSS des Chic-Chocs	5	1,6%
27	CSS des Draveurs	3	1,0%
28	CSS des Hautes-Laurentides	6	2,0%
29	CSS des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	2	0,7%
30	CSS des Hauts-Cantons	9	2,9%
31	CSS des Îles	1	0,3%
32	CSS des Laurentides	3	1,0%
33	CSS des Navigateurs	8	2,6%
34	CSS des Portages-de-l'Outaouais	5	1,6%
35	CSS des Rives-du-Saguenay	7	2,3%
36	CSS des Samares	16	5,2%
37	CSS des Sommets	2	0,7%
38	CSS du Chemin-du-Roy	18	5,9%
39	CSS du Fleuve-et-des-Lacs	1	0,3%
40	CSS du Lac-Saint-Jean	6	2,0%
41	CSS du Pays-des-Bleuets	6	2,0%
42	CSS du Val-des-Cerfs	3	1,0%
43	CSS René-Lévesque	6	2,0%
	Total	306	100,0%

Les réponses des professionnel·les des corps d'emplois associés aux services administratifs sont les seules qui sont présentées dans ce rapport⁴.

Il y a 12 des 15 corps d'emplois professionnels des services administratifs qui sont représentés dans le sondage. Les analystes et les agent·es de développement sont les corps d'emploi les plus nombreux.

Tableau 4 : répartition des répondant·es par corps d'emploi

	Corps d'emploi	(n)	(%)
1	Agent·e de développement	72	23,5%
2	Agent·e de gestion financière	11	3,6%
3	Analyste	100	32,7%
4	Analyste spécialisé·e en informatique	26	8,5%
5	Architecte	2	0,7%
6	Attaché·e d'administration	41	13,4%
7	Avocat·e	1	0,3%
8	Conseiller·ère en communication	33	10,8%
9	Conseiller·ère en ressources matérielles	14	4,6%
10	Ingénieur·e	4	1,3%
11	Traducteur·trice	1	0,3%
12	Traducteur·trice agréé·e	1	0,3%
	Total	306	100,0%

⁴Il y a 76 réponses qui ont été retirées parce que les personnes occupaient des postes associés aux services à l'élève ou aux services pédagogiques, soit : conseiller·ère d'orientation, conseiller·ère pédagogique, conseiller·ère en éducation, bibliothécaire, ergothérapeute, orthophoniste ou psychoéducateur·trice.

La majorité des répondant·es ont cinq ans et moins d'ancienneté, soit 10 % à moins de 1 an et 59 % qui ont de 1 à 5 ans d'ancienneté (figure 2).

Graphique 3 : Années d'ancienneté des répondant·es

