

Le personnel de direction des écoles des commissions scolaires

ISSN : 1480-364X
Code : 28-2718

Au cours des années 90, le personnel de direction des écoles des commissions scolaires du Québec a connu d'importantes transformations. Outre les changements de nature démographiques comme le vieillissement, la féminisation de l'emploi ou l'accélération de leur remplacement, ces personnes ont dû faire face à la décroissance dans le secteur public ainsi qu'à un alourdissement de leur tâche. En conséquence, il y a lieu de s'interroger quant au renouvellement et à l'évolution de cette catégorie de personnel.

Pour connaître les personnes qui forment cette population, une banque de données¹ a été constituée qui concerne toutes celles ayant déjà occupé un poste de direction dans une commission scolaire. Aussi, en s'appuyant sur ces données, le présent bulletin dresse un portrait statistique pour la période qui va de 1989-1990 à septembre 1998 et établit une projection des effectifs de 1999-2000 à 2010-2011.

La population étudiée

Tableau 1
Personnel de direction
des écoles
des commissions scolaires
de 1989-1990 à 1998

Année	Effectifs			répartition (%)		Âge moyen	Moins de 35 ans	50 ans et plus
	Total	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes			
1989	3 756	2 709	1 047	72,1 %	27,9 %	46,6	2,3 %	27,0 %
1990	3 785	2 690	1 095	71,1 %	28,9 %	47,0	2,2 %	28,7 %
1991	3 762	2 634	1 128	70,0 %	30,0 %	47,5	1,5 %	31,3 %
1992	3 713	2 549	1 164	68,7 %	31,3 %	47,8	1,5 %	34,7 %
1993	3 664	2 477	1 187	67,6 %	32,4 %	48,3	1,3 %	38,6 %
1994	3 596	2 398	1 198	66,7 %	33,3 %	48,7	1,4 %	41,9 %
1995	3 554	2 308	1 246	64,9 %	35,1 %	49,0	2,2 %	37,6 %
1996	3 479	2 215	1 264	63,7 %	36,3 %	49,4	2,4 %	41,6 %
1997	3 385	2 075	1 310	61,3 %	38,7 %	49,3	2,3 %	53,0 %
1998 ^a	3 274	1 933	1 341	59,0 %	41,0 %	49,0	2,8 %	52,7 %

a. Les données sont annuelles sauf en 1998 où il s'agit de données relevées en date du 30 septembre.

Les effectifs de direction d'école sont à la baisse depuis 1989-1990, passant de 3 756 personnes en début de période à 3 274 neuf années plus tard, soit une diminution moyenne annuelle composée de 1,3 %. Durant cette période, deux importants changements sont à noter : une féminisation importante de la profession et un vieillissement non moins important.

Le personnel de direction compte de plus en plus de femmes; elles occupaient près de 28 % des postes en 1989-1990 mais 41 % au 30 septembre 1998. Des données qui ne sont pas présentées ici indiquent que les femmes sont majoritaires chez le personnel de moins de 45 ans en 1998. Nous verrons que cette tendance va se poursuivre.

1. Nature de la banque de données sur les personnels de direction des écoles des commissions scolaires :

- Ce sont des données annuelles (du 1er juillet au 30 juin) de 1989-1990 à 1996-1997 et des données en date du 30 septembre pour l'année 1998;
- Toute personne dont la tâche principale au cours d'une de ces années était liée à un poste de direction apparaît dans la banque;
- Les données proviennent des fichiers PERCOS correspondants;
- On dispose d'une dizaine de variables différentes – codes de fonction, codes de départ et d'arrivée, expérience et scolarité (à des fins de traitement comme enseignant ou enseignante), âge et sexe – pour chacune des années;
- Dans cette étude, on ne retient que les personnes à des postes de direction ou de direction adjointe dans une commission scolaire. Les quelque 300 personnes qui dirigent les centres d'éducation pour adultes sont ici exclues.

Les effectifs sont également vieillissants. Si l'âge moyen semble n'avoir gagné que 2,4 ans de 1989-1990 à septembre 1998, la proportion des personnes âgées de 50 ans et plus a doublé en passant de 27 à environ 53 % durant la même période. Toutefois, le vieillissement a atteint son point culminant : si la part des jeunes de moins de 35 ans augmentera encore un petit peu, celle des personnes âgées de 50 ans et plus se stabilisera autour de 44 % vers 2008¹.

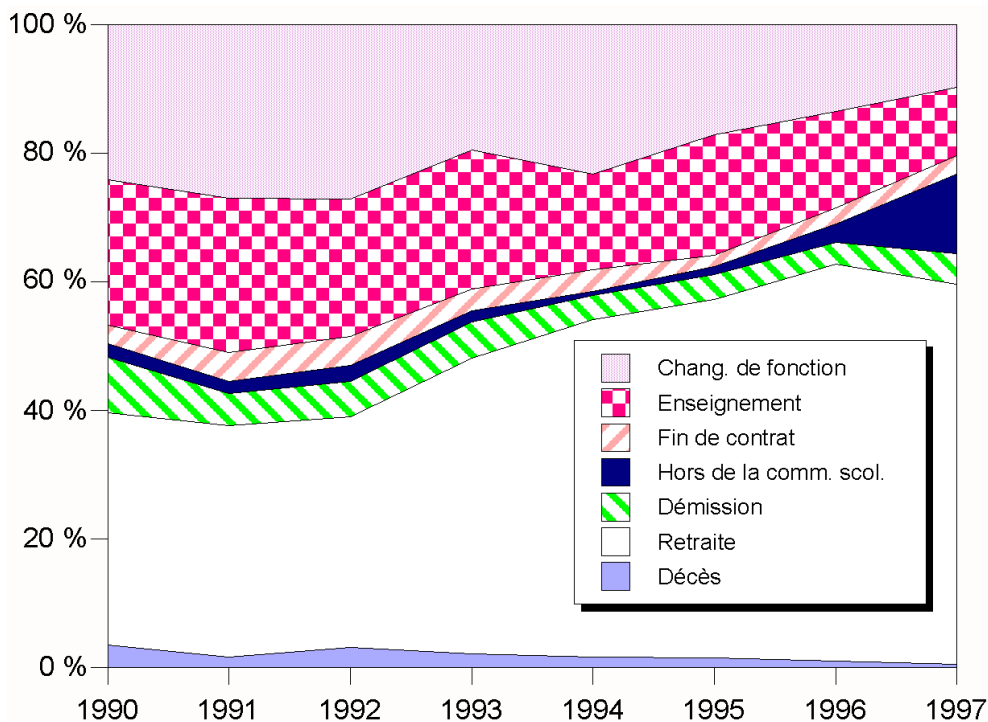
La mobilité du personnel de direction

Pour prévoir l'évolution des effectifs de direction des écoles, il faut en connaître la mobilité, c'est-à-dire examiner les départs et les arrivées. Ensuite, on peut faire vieillir les effectifs, calculer les départs et les remplacer en fonction du nombre de personnes nécessaires pour le fonctionnement des écoles.

Les départs

De 1989-1990 à 1997-1998, la proportion des personnes qui quittaient leur poste à la direction d'école est passée de 7,5 % des effectifs annuels à près de 14 %, en hausse constante. Traduits en nombre de personnes, ces départs sont passés d'un peu moins de 300 à près de 500 personnes annuellement.

Graphique 1
Répartition en pourcentage des départs annuels du personnel de direction d'école des commissions scolaires selon le type de départ, de 1990-1991 à 1997-1998



Le graphique 1 montre la composition des départs. Les quatre causes de départ situées au bas du graphique, soit les décès, les retraites, les démissions et les départs hors des commissions scolaires sont le fait de personnes qui ont quitté les commissions scolaires. Ces départs représentaient environ la moitié de tous les départs en début de période, mais un peu plus des trois quarts de ceux de 1997. Les retraites à elles seules représentent maintenant 60 % des départs! L'importante augmentation des départs hors des commissions scolaires en 1997 cache sûrement de fausses retraites ou des retraites différées.

1. Voir le tableau 3.

Les changements de fonction (devenir cadre ou professionnel pour les commissions scolaires par exemple) et les retours à l'enseignement sont des causes de départ qui ont perdu de leur importance relative en passant de 50 % à environ 25 % des causes durant cette décennie. Changer de fonction pour devenir cadre concernait au départ une cinquantaine de personnes annuellement mais à peine plus d'une vingtaine depuis 1995. Une dizaine de personnes seulement quittent la direction d'école pour rejoindre le personnel professionnel. Enfin, le retour à l'enseignement touche une cinquantaine de personnes chaque année.

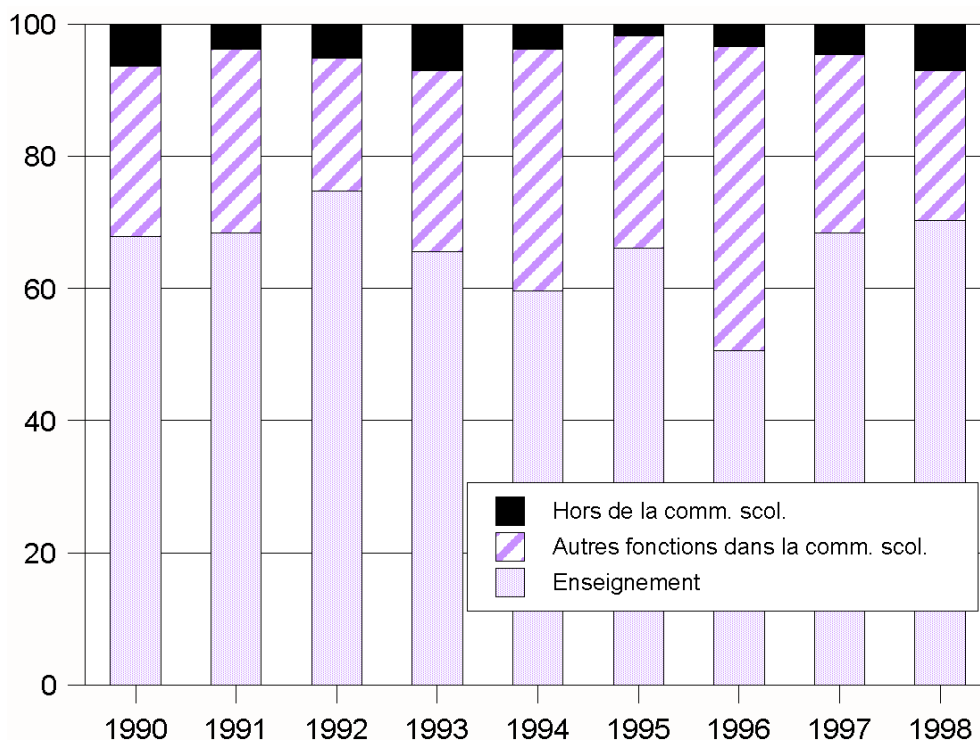
L'âge moyen des personnes qui quittent leur fonction est passé de 50 ans en moyenne en 1989-1990 à un peu plus de 53 ans en 1997-1998; mais l'âge moyen au 30 septembre des personnes qui quittent pour prendre leur retraite a très peu varié et est resté autour de 56 ans durant cette même période d'observation.

Avec le vieillissement des effectifs de direction d'école qui s'est accéléré durant les années 90, et sachant que plus de la moitié des effectifs présentement en poste a plus de 50 ans, nous verrons qu'à moyen terme une part importante des postes sera à renouveler.

Les arrivées

Pour renouveler le personnel, il faut de nouvelles personnes. Mais d'où proviennent les nouveaux directeurs et les nouvelles directrices? Le graphique suivant distingue la répartition de leur provenance selon que ces personnes étaient ou non au service d'une commission scolaire. Certaines y étaient à titre de membre du personnel enseignant, d'autres occupaient un poste de cadre ou de professionnel ou remplissaient toute autre fonction non rattachée à la direction d'école.

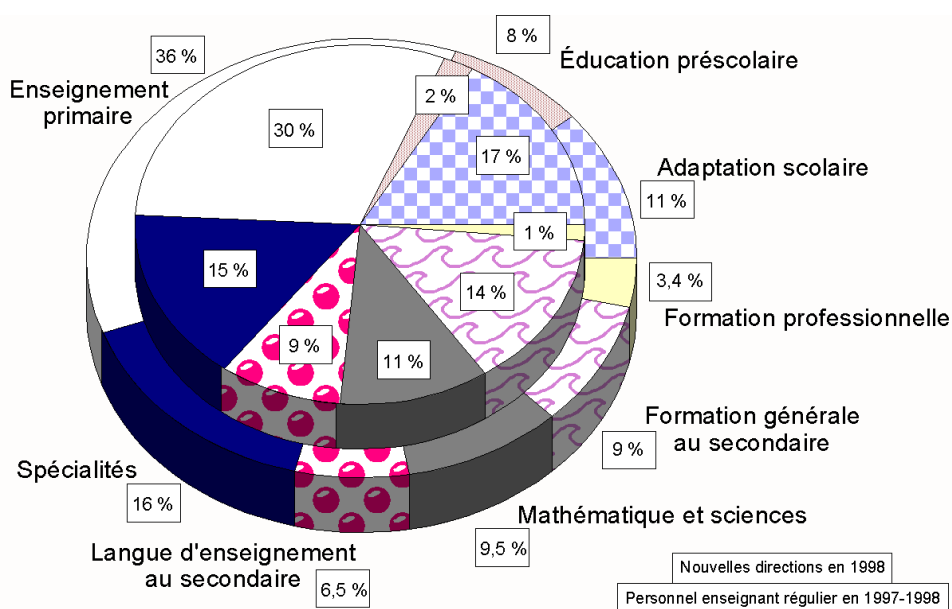
Graphique 2
Répartition en pourcentage
des arrivées annuelles
du personnel de direction
des commissions scolaires
selon leur provenance,
1990-1991 à
septembre 1998



Au nombre des arrivées annuelles à des postes de direction d'école, environ les deux tiers des personnes étaient des membres du personnel enseignant des commissions scolaires, environ le quart des personnes occupaient un poste qui n'était pas lié à la direction d'école dans une commission scolaire et de 5 à 8 % n'étaient pas rattachées à la commission scolaire et provenaient de l'extérieur. Ces personnes qui arrivent sont presque également des hommes et des femmes depuis 1990 (ce qui explique la féminisation de la profession) et elles ont 44 ans en moyenne. Ces données concernent toutefois moins de 375 personnes annuellement.

Donc, plus de 9 personnes sur 10 qui accèdent à un poste de direction d'école travaillaient déjà dans une commission scolaire l'année précédente. Plus des deux tiers enseignaient et leur provenance selon leur dernier bassin d'affectation¹ d'enseignement s'apparente bien avec la répartition réelle du personnel enseignant. Le graphique 3 permet de démentir l'impression qu'il y a une concentration de certains types de personnel enseignant parmi ceux qui accèdent à la direction d'une école. Il s'agit d'un double graphique sectoriel, où la partie inférieure représente le personnel enseignant permanent de 1997-1998 et la partie supérieure les quelque 250 personnes qui enseignaient en 1997-1998 et qui ont accédé à un poste de direction d'école l'année suivante.

Graphique 3
Bassin d'enseignement de provenance des nouvelles directions d'école issues du personnel enseignant et comparaison avec la répartition de l'ensemble du personnel enseignant permanent de 1997-1998



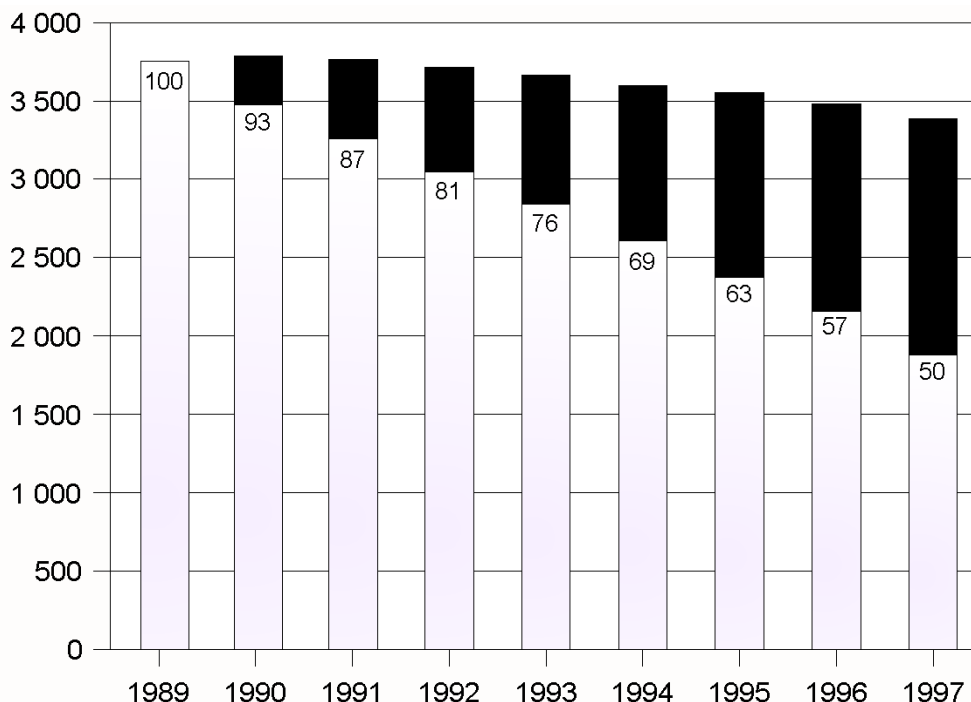
Le graphique 3 indique, à l'égard des postes occupés à la direction des écoles, une légère sous-représentation du personnel enseignant titulaire du primaire et de l'éducation préscolaire, et une légère sur-représentation du personnel enseignant de l'adaptation scolaire. Les variations pour les autres bassins d'affectation ne sont pas importantes et restent peu significatives. Des données, qui ne sont pas détaillées ici, révèlent qu'un peu plus de 8 % des personnes qui enseignaient avant d'occuper un poste à la direction d'une école étaient affectées auparavant à l'éducation physique (les « spécialités » mentionnées dans le graphique 3 regroupent la musique, les arts, l'enseignement de la langue seconde et l'éducation physique).

1. Le bassin d'affectation est un regroupement des emplois d'un certain nombre de champs d'activité ou de spécialités d'enseignement. Le personnel enseignant est réparti, dans le graphique 3, entre huit bassins : l'adaptation scolaire, l'éducation préscolaire, le primaire, les spécialités, la mathématique et les sciences, la langue d'enseignement, les autres champs de formation générale et, enfin, la formation professionnelle. Les spécialités au secondaire sont : la langue seconde, l'éducation physique, la musique et les arts plastiques.

La « survie » à un poste de direction

Les données permettent d'examiner la survie des membres du personnel de direction d'école en poste depuis 1989-1990. Sur 100 personnes occupant un poste de direction d'école en 1989-1990, combien sont encore présentes 8 années plus tard ?

Graphique 4
Évolution des effectifs à la direction des écoles des commissions scolaires et survie des effectifs de 1989-1990 durant une période de 8 années



En 8 ans, la moitié des effectifs de 1989-1990 ont quitté leur emploi. La zone foncée de chaque année représente les nouvelles arrivées (toutes confondues) depuis 1990-1991. Ainsi des 100 personnes présentes en 1989-1990, il faut en retrancher en moyenne un peu plus de 6 % annuellement pour arriver, 8 ans plus tard, aux 50 personnes encore présentes. L'idéal serait de pouvoir décrire le parcours d'une personne, son trajet comme membre du personnel de direction; malheureusement les seules personnes pour lesquelles une donnée « année d'expérience à la direction » existe sont celles qui ont accédé à un poste de direction d'école après 1988-1989 et encore s'agit-il de l'expérience accumulée depuis 1989-1990 seulement.

Selon les conventions collectives, toute personne qui accède à un poste de direction d'école doit avoir une autorisation permanente d'enseigner¹. Examinons à l'aide du tableau 2, l'expérience d'enseignement pour toutes les personnes de notre banque de données qui ont déjà occupé un poste d'enseignement dans une commission scolaire depuis 1988-1989.

1. Selon l'annexe 1 de la convention collective des directions d'écoles de l'instruction publique. Les qualifications minimales exigées sont : être titulaire d'un grade universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié ou occuper un poste de cadre ou un poste « hors cadre » (à l'exception d'un poste de gérance) dans une commission scolaire, compter cinq ou huit années d'expérience pertinente (selon que l'école a une direction adjointe ou non) et finalement avoir obtenu l'autorisation personnelle permanente d'enseigner qui est décernée par le ministre.

Tableau 2
Expérience moyenne d'enseignement du personnel des directions d'école selon le nombre d'années d'expérience à un poste de direction d'école et nombre de personnes pour lesquelles cette donnée existe, de 1989-1990 à septembre 1998

Expérience de direction (années)	Nombre de personnes	Expérience moyenne d'enseignement	Âge moyen au 30 septembre	Âge théorique ^a d'accès à l'enseignement
1	488	11,6	44,8	33,2
2	355	11,8	45,4	32,6
3	165	12,1	45,8	31,7
4	189	14,8	47,5	29,7
5	167	14,9	47,8	28,9
6	166	15,5	48,2	27,7
7	155	16,2	48,9	26,7
8	131	15,7	48,7	26,0
9	134	17,0	49,7	24,7
10 et plus	1592	n.d.	51,6	n.d.

a. Calculé de la façon suivante : âge moyen au 30 septembre moins expérience moyenne d'enseignement moins années révolues d'expérience de direction. Le nombre de la colonne de l'expérience de direction doit être réduit de 1 pour obtenir des années révolues; ainsi les 355 personnes de la seconde ligne en sont à leur deuxième année de direction, elles ont donc une année complète (ou révolue) d'expérience de direction.

On connaît l'expérience d'enseignement d'environ 29 % de membres du personnel de direction compris dans notre banque de données, soit les personnes qui en sont tout au plus à leur neuvième année d'expérience à la direction d'une école. Les personnes qui ont le plus d'expérience à un poste de direction sont également celles qui ont le plus d'expérience d'enseignement, comme le montre le tableau 2. Si on tient compte de l'enseignement aux adultes, c'est alors plus de 70 % des personnes arrivées à un poste de direction depuis 1989-1990 qui sont issues du personnel enseignant. Les autres personnes qui accèdent à un poste de direction d'école et qui sont issues du personnel professionnel ou du personnel cadre des commissions scolaires ou de l'extérieur des commissions scolaires ont de 46 à 48 ans en moyenne. De tout ce qui précède, on peut supposer que les données du tableau 2 doivent être représentatives de l'ensemble du personnel de direction.

La dernière colonne est un exercice théorique qui décrit une situation que vivent et vivront les membres du personnel de direction d'école : ils accèdent à leur poste après un passage de plus en plus court dans le monde de l'enseignement. Certes, ne soustraire de leur âge moyen que le nombre moyen d'années d'enseignement et le nombre moyen d'années d'expérience de direction néglige les retours à une autre fonction et des parcours plus tortueux. Mais la résultante est suffisamment significative pour affirmer que, si le parcours habituel est le passage par l'enseignement avant d'accéder à la direction, ce passage est de plus en plus bref, puisque l'âge théorique de l'accès à l'enseignement a augmenté de 25 à 33 ans environ.

Les générations qui en sont à leur dixième année ou plus à un poste de direction sont donc nées autour de 1947 et elles auraient commencé à enseigner vers 1971 et accédé à un poste de direction vers 1988. Les générations les plus jeunes, qui en sont à leur première année à un poste de direction, sont nées vers 1954; elles auraient commencé à enseigner vers 1987 et accédé à un poste de direction vers 1998. Tout cela est purement théorique, mais une tendance est là pour rester : on devient enseignant permanent beaucoup plus tard qu'au cours des années 60 à 80; par contre, l'âge moyen d'accession à un poste de direction a peu varié et reste autour de 44 ou 45 ans. Ainsi les nouveaux membres du personnel de direction d'école ont-ils moins d'expérience d'enseignement que leurs prédécesseurs.

Nous avons vu que l'âge moyen des personnes au moment de leur départ de la direction d'école a augmenté de 50 à 53 ans environ et que l'âge moyen à la retraite (qui représente 60 % des départs) a peu varié en demeurant autour de 56 ans, alors la carrière moyenne d'une personne à un poste de direction est de 9 à 12 années.

Une projection de personnel de direction

Pour faire des projections jusqu'à 2010 à partir du personnel de direction de 1998 (notre dernière année d'observation), il a fallu calculer des taux de départs à la retraite, des taux pour les autres départs, établir un effectif stable d'une année à l'autre et ajouter des arrivées de personnel réparties selon les tendances observées au cours des années récentes. Il s'agit d'une méthode de calcul qui s'apparente beaucoup à celle des prévisions de personnel enseignant¹ faites par notre direction.

La plus grande difficulté était de déterminer les effectifs de direction nécessaires selon la future population scolaire. C'est que le nombre de postes de direction et de direction adjointe (ils sont ici réunis dans la présente étude) dépend entre autres choses du type d'école et de la taille de l'école, mais également du type d'élèves (lourdeur de l'effectif scolaire). À partir d'une prévision d'élèves détaillée, il a fallu calculer le nombre d'écoles institutionnelles où ces élèves vont étudier et en déduire le nombre de postes de direction². Le tableau 3 résume les résultats de la projection.

Tableau 3
Personnel de direction
des écoles des
commissions scolaires
prévu de 1999-2000 à
2010-2011

Années	Effectifs			Proportions		Âge moyen	Moins de 35 ans	50 ans et plus
	Total	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes			
1999	3 196	1 841	1 355	57,6 %	42,4 %	49,0	3,4 %	53,9 %
2000	3 214	1 796	1 418	55,9 %	44,1 %	48,9	3,8 %	53,1 %
2001	3 208	1 737	1 471	54,1 %	45,9 %	48,7	4,1 %	51,4 %
2002	3 190	1 673	1 517	52,4 %	47,6 %	48,5	4,3 %	49,4 %
2003	3 159	1 610	1 549	51,0 %	49,0 %	48,3	4,4 %	47,3 %
2004	3 127	1 555	1 572	49,7 %	50,3 %	48,2	4,3 %	46,3 %
2005	3 099	1 512	1 587	48,8 %	51,2 %	48,1	4,3 %	45,1 %
2006	3 067	1 474	1 593	48,1 %	51,9 %	48,0	4,2 %	44,8 %
2007	3 021	1 433	1 588	47,4 %	52,6 %	48,0	4,0 %	44,5 %
2008	2 968	1 394	1 574	47,0 %	53,0 %	48,0	3,9 %	44,4 %
2009	2 909	1 354	1 555	46,5 %	53,5 %	48,1	3,8 %	44,3 %
2010	2 852	1 318	1 534	46,2 %	53,8 %	48,1	3,7 %	44,2 %

De 1999 à 2010, le nombre d'élèves des commissions scolaires diminuera de 1 022 139 à 902 000 environ, soit une diminution de près de 12 %. Le personnel de direction suivra la même tendance en diminuant de 10,8 % durant ces 11 années de prévision. Dès 2004-2005, il devrait y avoir plus de femmes que d'hommes aux postes de direction ou de direction adjointe des écoles; vers 2010-2011, les femmes seront majoritaires dans une proportion avoisinant 54 %.

On peut considérer que le vieillissement de l'effectif a atteint son maximum cette année et que la proportion des personnes âgées de 50 ans et plus va commencer à décroître lentement pour se situer autour de 44 % à la fin de la période de prévision. La proportion des moins de 35 ans devrait demeurer marginale, comme nous l'avons vu précédemment. Environ une cinquantaine de personnes³ de moins de 35 ans accèdent à un poste de direction d'école annuellement, elles viennent presque toutes de l'enseignement et elles ont en moyenne un peu plus d'une année d'expérience d'enseignement.

1. Les prévisions de personnel enseignant font l'objet du *Bulletin statistique de l'éducation* n° 9 : *Prévisions de l'effectif enseignant des commissions scolaires de 1996-1997 à 2008-2009*.

2. Comme il y aura de moins en moins d'élèves au cours des prochaines années, cela devra se refléter sur la taille et le nombre d'écoles. Des fermetures seront inévitables. On peut toutefois supposer que les compressions budgétaires des dernières années ont conduit à une rationalisation du parc actuel d'écoles et à une optimisation de leur taille. Après l'examen des nombres de postes moyens de direction et de direction adjointe selon les trois types d'école (primaire, secondaire et primaire et secondaire) de 1989 à 1999, des moyennes ont été retenues pour la période de projection 1999-2010.

3. Les dernières observations ont été faites entre 1997-1998 et septembre 1998.

Les conditions de départ à la retraite plus avantageuses et l'importante proportion de personnel de direction âgé de 50 ans et plus font que le remplacement des effectifs s'accélère. S'il fallait remplacer la moitié des effectifs en 8 ans durant les années 90, ce sera plutôt en 5 ans durant la première décennie du XXI^e siècle.

La formation de futur personnel de direction d'école

En détaillant davantage les projections concernant le personnel de direction d'école, on peut déterminer les besoins de recrutement bruts. Ces besoins correspondent au nombre de personnes qu'il faut réellement remplacer, soit les retraites et la partie des autres départs qui n'est pas suivie de retours. Notre banque de données indique que depuis 1990-1991 environ 15 % des personnes qui ont quitté un poste de direction une année y sont revenues un peu plus tard.

Tableau 4
Projection de personnel de direction d'école des commissions scolaires et calcul des besoins bruts, de 1999-2000 à 2010-2011

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Direction	2 157	2 169	2 165	2 153	2 132	2 110
Direction-adjointe	1 039	1 045	1 043	1 037	1 027	1 016
Total	3 196	3 214	3 208	3 190	3 159	3 127
Création d'emploi	-78	18	-6	-18	-31	-32
Retraites	232	251	260	257	245	232
Autres départs	159	166	168	168	168	166
Attrition ^a	367	391	403	400	388	373
Besoins bruts^b	289	409	397	382	357	341
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Direction	2 092	2 070	2 039	2 003	1 963	1 925
Direction-adjointe	1 007	997	982	965	945	927
Total	3 099	3 067	3 021	2 968	2 909	2 852
Création d'emploi	-28	-32	-46	-53	-59	-57
Retraites	219	209	202	198	194	190
Autres départs	164	161	159	156	152	149
Attrition ^a	359	347	338	330	323	316
Besoins bruts^b	331	315	292	277	264	259

a. L'attrition se calcule par l'addition des retraites et de la partie des autres départs *non suivis de retours*, soit 85 % (le complément à 15% des personnes qui sont revenues).

b. Les besoins bruts se calculent par l'addition de l'attrition et de la création d'emplois; la création d'emplois est la différence entre les effectifs de direction d'école de deux années successives.

Les besoins en personnel de direction d'école seront les plus intenses dès l'an 2000, en croissance importante par rapport à 1999, puis ils décroîtront lentement. En 2007, on sera revenu au niveau des besoins de 1999.

Même si les personnes diplômées des programmes de formation de directeurs et de directrices d'école n'obtiennent sans doute pas un poste dès leur sortie des études (l'âge moyen des nouveaux venus et des nouvelles venues en témoigne éloquentement!), il est quand même souhaitable d'harmoniser les besoins de formation avec les besoins de recrutement. Nous avons effectué des calculs de besoins de formation et nous avons pu déterminer, ainsi que l'indique le tableau 5, le nombre de personnes qu'il conviendrait de voir s'inscrire à un programme de formation de direction d'école.

Tableau 5		1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre de personnes qu'il conviendrait de voir s'inscrire à un programme de formation de direction d'école	Besoins bruts	289	409	397	382	357	341
	Effet ^a des autres écoles	337	476	463	445	416	397
	Effet ^b de la sélection	404	571	556	534	499	476
	Effet ^c du taux de réussite (65 %)	851	814	763	730	707	670
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Besoins bruts	331	315	292	277	264	259
	Effet ^a des autres écoles	386	367	340	323	308	302
	Effet ^b de la sélection	463	440	408	388	370	362
	Effet ^c du taux de réussite (65 %)	623	593	558	515	500	500

- a. 0,165 : l'effet du secteur privé et des écoles gouvernementales est calculé en faisant le rapport du nombre d'écoles privées et gouvernementales au nombre d'écoles des commissions scolaires.
- b. 1,2 : on estime qu'un certain nombre de personnes diplômées n'accéderont jamais à la direction d'une école. Cette proportion est arbitraire, puisqu'on ne connaît pas de mesure du phénomène.
- c. On utilise le taux de réussite moyen des études de maîtrise au Québec; la durée totale des études est de 6,9 trimestres en moyenne, ce qui se traduit par 2,6 années environ.

Les besoins les plus intenses sont actuels, car dès l'année 2000 les besoins commencent à décroître lentement.

Conclusion

Les effectifs des directions d'école des commissions scolaires ont connu d'importantes transformations depuis 1989-1990. Parmi celles-ci, on retient surtout une féminisation de la profession, un remplacement accéléré des effectifs et un vieillissement des membres des directions d'école qui va s'estomper au cours de la première décennie du XXI^e siècle.

On fait une carrière de 9 à 12 années à la direction d'une école, après avoir enseigné généralement 11 ou 12 ans. Peu de personnes accèdent à la direction d'une école avant l'âge de 35 ans, et cette réalité ne devrait pas changer. Si le nombre d'élèves ne devait pas commencer à diminuer au cours des prochaines années, les besoins touchant la formation de directeurs et de directrices d'école auraient été beaucoup plus importants; aussi, combler les besoins de personnel aurait constitué un objectif difficile à atteindre.

Pour information : Raymond Ouellette
Direction des statistiques et des études quantitatives
Tél. : (418) 644-3956

- Bulletins statistiques déjà parus :**
- LESPÉRANCE, André. *Le niveau de diplomation à la sortie de l'enseignement*, n° 1, novembre 1997.
 - DEMERS, Marius. *Rémunération et temps d'enseignement dans l'enseignement public primaire et secondaire (1^{er} cycle) : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, n° 2, novembre 1997.
 - DEMERS, Marius. *La dépense d'éducation par rapport au PIB : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, n° 3, juin 1998.
 - MAHEU, Robert. *La diplomation à l'enseignement secondaire, collégial et universitaire en 1995 : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, n° 4, juin 1998.
 - BEAUCHESNE, Luc. *Élèves diplômés au secondaire et au collégial : analyse sociodémographique*, n° 5, juin 1998.

- ST-GERMAIN, Claude. *Une comparaison internationale des résultats des élèves québécois en mathématique et en sciences*, n° 6, juin 1998.
- FOUCAULT, Diane. *L'évolution de la situation scolaire de la population autochtone du Québec*, n° 7, septembre 1998.
- DEMERS, Marius. *La rentabilité du diplôme*, n° 8, novembre 1998.
- OUELLETTE, Raymond. *Prévisions de l' effectif enseignant des commissions scolaires de 1996-1997 à 2008-2009*, n° 9, février 1999.
- ST-GERMAIN, Claude. *La situation linguistique dans le secteur de l' éducation en 1997-1998* n° 10, mars 1999.
- ST-GERMAIN, Claude. *La scolarité de la population adulte des principales communautés culturelles du Québec en 1996*, n° 11, mai 1999.
- DUFORT, Jean-Pierre. *La formation professionnelle au secondaire*, n° 12, septembre 1999.
- ST-GERMAIN, Claude. *La scolarisation au Québec et dans les pays de l' OCDE en 1995-1996* n° 13, novembre 1999.
- LESPÉRANCE, André, DUCHARME, Pierre et FOUCAULT, Diane. *Le décrochage scolaire*, n° 14, mars 2000.