Rapport du Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique

Marie-Eve Dufour, Ph.D, CRHA
21 février 2020

Secrétariat du Conseil du trésor
Québec

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
SPGQ

Table des matières

Liste des tableaux 3
Liste des illustrations 3
Introduction 4
Contexte de la démarche 6
Composition du comité 7
Démarche du comité 8
Quelques précisions sur la démarche 8
Les corps d'emploi 8
Ce qui est entendu par «rétention» 9
Démarche utilisée 10
Secrétariat du Conseil du trésor 10
SPGQ 12
Recommandations 12
Recommandations de la partie patronale 13
Recommandations de la partie syndicale 13
1) Rémunération 13
2) Classification des emplois 15
3) Données sur l'attraction et la rétention disponibles au SCT 16
4) Processus de qualification de la fonction publique 17
5) Image de la fonction publique 18
6) L'accès à la permanence 18
7) Le télétravail 19
8) La formation 19
Recommandations de la présidence 19
Quelques conclusions 20
Recommandations 21
Bibliographie 27
Annexe A : Lettre d'entente numéro 12 30
Annexe B : Résultats des indicateurs issus du CEPEP 32

Liste des tableaux

Tableau 1: Rencontres du comité expertise, attraction et rétention 8
Tableau 2: Corps d'emploi visés par la Lettre d'entente numéro 12 9
Tableau 3: Résultats des indicateurs issus du CEPEP 32

Liste des illustrations

Figure 1: Répartition des employés de la fonction publique du Québec par groupe d'âge 5
Figure 2: Démarche prévue par le SPGQ 12
Figure 3: Marché du travail au Québec et grands secteurs de comparaison 24

Introduction

Depuis les dernières années, l'évolution démographique et les défis qu'elle représente transforment graduellement les milieux du travail. À ce sujet, le vieillissement rapide de la population, amplifié par la taille de la génération des Baby-boomers, constitue l'une des forces les plus importantes sur le marché du travail (i.e., Livanos & Nuñez, 2017). Au Canada, les données du dernier recensement montrent que pour la première fois, en 2016, les individus âgés de 65 ans et plus surpassent en nombre les jeunes âgés de 15 ans et moins. Les prévisions anticipent que d'ici 2031, un Canadien sur quatre sera âgé de plus de 65 ans (Statistiques Canada, 2016). Le Québec est la province canadienne où ce phénomène est le plus rapide, le plaçant ainsi au sein du palmarès des sociétés les plus vieillissantes, au deuxième rang après la Japon (Saba, 2014).

Parallèlement la génération Y, en tant que travailleurs, provoque en quelque sorte une remise en question de plusieurs pratiques instaurées dans les organisations. Les membres de cette génération sont souvent décrits comme présentant des valeurs qui diffèrent de celles des générations précédentes (Anderson et al., 2017). Par exemple, le travail et la loyauté sont moins centraux pour ces individus, ils privilégient la conciliation vie professionnelle/vie personnelle et ont une préférence pour les emplois permettant de contribuer socialement (i.e. George & Wallio, 2017; Hagel, 2014; Ng & Gossett, 2013; PwC, 2013; Twenge 2010). Ajoutons qu'ils désirent être traités de façon individualisée et obtenir une fréquente rétroaction sur leur travail, leur performance et leur comportement (i.e. George & Wallio, 2017; PwC, 2013). Certaines études ont même montré que les Milléniaux présentent un taux de roulement plus élevé que celui des générations précédentes (i.e. Kowske et al., 2010; PwC, 2013).

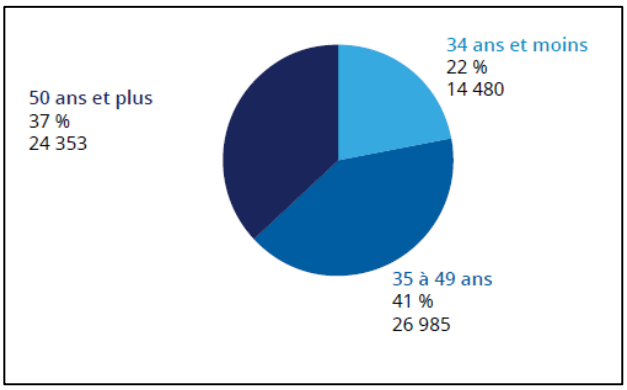
Les organisations font donc face à une main-d'œuvre multigénérationnelle composée des baby-boomers, de la génération X et de la génération Y (OIT, 2019). Ajoutons à cela l'entrée imminente des premiers membres de la génération C (appelée également la génération Z). Les organisations doivent également composer avec une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée en termes de genre, d'origine ethnique et même de caractéristiques personnelles. Dans ce contexte, la gestion de la diversité reste une priorité.

Parallèlement, le Canada et le Québec font face depuis les derniers mois à de faibles taux de chômage créant une situation qualifiée de «plein emploi». En janvier 2020, le taux de chômage se situait au Canada à 5,5% et au Québec à 5,1%, avec une croissance des emplois (Institut de la Statistique du Québec, 2020; Statistiques Canada, 2020).

Ajoutons que la notion de carrière est également en évolution (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). L'idée d'une carrière linéaire dans la même organisation, dont la fin est marquée par la prise d'une retraite, semble disparaître graduellement, remplacée par plusieurs changements d'organisations et des entrées et sorties du marché du travail. La notion même de travail change, maintenant perçu davantage comme une activité choisie entreprise dans un but précis et non comme un moyen d'obtenir un salaire (OIT, 2019). Dans la même lignée, la notion de retraite elle-même est en évolution, non plus considérée comme la fin de la carrière, mais comme un stade de développement de la fin de la carrière, qui s'échelonne sur une certaine période et qui peut comporter des entrées et des sorties du marché du travail, avant le retrait officiel de la vie active (Beehr, 1986).

Ces tendances engendrent pour les organisations des défis d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, auxquelles la Fonction publique du Québec n'échappe pas. En tant qu'employeur, la fonction publique compte plus de 60 000 employés (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019). De ce nombre, en 2018-2019, 19 243 étaient affiliés au SPGQ répartis majoritairement dans les régions de la Capitale-Nationale (62,6%) et de Montréal (17,9%), et 92,8% d'entre eux sont du personnel régulier (SPGQ, 2020).

Figure 1: Répartition des employés de la fonction publique du Québec par groupe d'âge[1]



Issue de Secrétariat du Conseil du trésor, Plan stratégique 2019-2023, p.7.

Le présent rapport[2] porte donc sur les problématiques d'expertise, d'attraction et de rétention au sein de la Fonction publique québécoise. Il est issu des travaux du *Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique* constitué dans le cadre de la *Lettre d'entente numéro 12 de la convention collective des professionnelles et professionnels 2015-2020*. Il présente dans un premier temps le contexte de la démarche ayant conduit au présent rapport. Par la suite, il sera question des recommandations relatives aux problématiques d'expertise, d'attraction et de rétention des professionnels dans la fonction publique, à la fois des parties syndicale, patronale et de la présidence.

[1] La répartition est datée du 28 février 2019. Elle inclut le personnel régulier, occasionnel, et les étudiants.
[2] Dans le présent rapport, la forme masculine est utilisée pour représenter les deux sexes, sans discrimination à l'égard des femmes et des hommes. Le seul but est d'alléger le texte.

Contexte de la démarche

Dans le cadre des négociations en vue du renouvellement de la *Convention collective des professionnelles et professionnels 2015-2020*, la *Lettre d'entente numéro 12* (Annexe A) prévoit des discussions autour de trois questions interreliées, soit l'expertise, l'attraction et la rétention. Ces discussions doivent avoir lieu sous forme d'un comité, soit le *Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique*.

Tel qu'il est précisé à la *Lettre d'entente numéro 12*, le mandat du comité est le suivant :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des professionnelles et professionnels de la fonction publique;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des professionnelles et professionnels de la fonction publique.

Toujours selon la *Lettre d'entente numéro 12*, il est convenu de prendre en considérations, lors des travaux, des éléments suivants :

- Les particularités des attributions des emplois des professionnelles et professionnels;
- Les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des professionnelles et professionnels;
- Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des professionnelles et professionnels;
- Les structures salariales des autres organisations employant des professionnelles et professionnels au Québec;
- Les conditions de travail des autres organisations employant des professionnelles et professionnels au Québec;
- La conjoncture économique du Québec;
- L'état des finances publiques du Québec;
- Tout autre élément pertinent visant uniquement le Québec
- […] Les effets des travaux à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

Les travaux du comité ont débuté en octobre 2019. La *Lettre d'entente numéro 12* prévoyait un dépôt du rapport au 31 janvier 2020. Or, en raison de l'évolution des travaux, cette date a été repoussée officiellement d'un commun accord entre les parties au 21 février 2020, et conséquemment la lettre d'entente a été modifiée. À noter que la présidence a laissé l'opportunité aux membres du comité de prendre connaissance du contenu du rapport avant son dépôt officiel. Également, précisons que la *Lettre d'entente numéro 12* n'exige pas que les parties en arrivent à des recommandations conjointes. Dans le cas contraire, un engagement de l'employeur existe relativement à la structure salariale.

Composition du comité

Le *Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique* était constitué de représentants du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), de représentants du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), ainsi que d'une présidente externe, choisie par les parties. Au cours des travaux, la partie patronale a fait appel à des personnes-ressources.

Présidente

- Madame Marie-Eve Dufour, Ph.D, CRHA, professeure à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Membres du comité pour le SCT

- Francis Martin, conseiller en relations du travail[3]
- Maryse Gauthier-Gagnon, conseillère en relations du travail
- Véronique Paquet, conseillère en gestion des ressources humaines

Pour l'appuyer dans sa démarche, les membres de la partie patronale ont fait appel aux intervenants suivants :

- Pascal Beaulieu, économiste
- Johanne Godin, analyste en planification de la main-d'oeuvre
- Anyk Argouin, analyste en planification de la main-d'oeuvre
- Karen Marceau, conseillère en gestion des ressources humaines

Membres du comité pour le SPGQ

- Philippe Daneau, conseiller
- Dany Lévesque, conseiller
- Étienne Blanchette, conseiller
- Armel Seh, Quatrième vice-président

[3] M. Martin a remplacé M. Mathieu Blouin au début des travaux du comité.

Démarche du comité

Les travaux se sont déroulés sous forme de douze (12) rencontres qui ont été tenues au Centre de négociation situé au 875, Grande Allée Est. En fonction des informations présentées, l'une ou l'autre des parties était responsable du déroulement de la rencontre. Tel que prévu à la *Lettre d'entente numéro 12*, les parties patronale et syndicale ont présenté à la partie adverse, ainsi qu'à la présidente, différentes analyses réalisées et ont échangé la documentation jugée pertinente à travers les diverses rencontres tenues.

Tableau 1: Rencontres du comité expertise, attraction et rétention

Dates	Partie responsable de la rencontre
1er octobre 2019	Partie patronale
15 octobre 2019	Partie patronale
23 octobre 2019	Partie syndicale
4 novembre 2019	Partie patronale
18 novembre 2019	Partie patronale
19 novembre 2019	Partie syndicale
29 novembre 2019	Partie patronale
9 décembre 2019	Partie patronale
17 décembre 2019	Partie syndicale
13 janvier 2020	Partie syndicale
22 janvier 2020	Partie patronale
6 février 2020	Discussion sur les recommandations de chaque partie

Quelques précisions sur la démarche

D'entrée de jeu, avant de décrire la démarche suivie par chacune des parties, certains éléments doivent être précisés, puisqu'ils sont susceptibles d'expliquer, en partie du moins, non seulement les recommandations des parties et de la présidente, mais également ouvrir à améliorer les travaux de ce type de comité si l'exercice se répète.

Les corps d'emploi

Le SPGQ représente environ 20 000 professionnelles et professionnels œuvrant au sein de la fonction publique québécoise, répartis en 25 corps d'emploi (Tableau 2). Dans le temps imparti aux travaux du comité, la partie patronale a décidé de sélectionner certains corps d'emploi dans le but d'en faire une analyse approfondie. De son côté, la partie syndicale a pris la décision de procéder à des analyses sur l'ensemble des corps d'emploi. Et donc, malgré les analyses réalisées à partir des mêmes données issues de l'outil «Corps d'emploi présentant des enjeux particuliers» (CEPEP) et une discussion en ce sens, les parties patronale et syndicale n'ont pas été en mesure d'en arriver à une liste commune de corps d'emploi à analyser. Elles ont donc procédé à des analyses différenciées. Précisons toutefois que les recommandations s'appliquent à l'ensemble des corps d'emploi visés par la *Lettre d'entente numéro 12*.

Tableau 2: Corps d'emploi visés par la Lettre d'entente numéro 12

Corps d'emploi
102- Agent de développement industriel
103- Agent de la gestion financière
104- Agent d'information
105- Agent de recherche et de planification socio-économique
106- Agronome
107- Agent culturel
108- Analyste en informatique et en procédés administratifs
109- Architecte
110- Arpenteur-géomètre
111- Attaché d'administration
112- Bibliothécaire
113- Biologiste
116- Conseillers en orientation professionnelle
119- Ingénieur forestier
121- Médecin vétérinaire[4]
122- Psychologue
123- Spécialiste sciences de l'éducation
124- Spécialistes en sciences physiques
125- Traducteur
126- Travailleur social
129- Actuaire
130- Agent d'approvisionnement
131- Attaché judiciaire
132- Évaluateurs agréés ou les agents d'évaluation foncière
133- Conseiller affaires internationales

Ce qui est entendu par «rétention»

La rétention du personnel désigne les départs volontaires des employés et ce, pour diverses raisons. Dans une organisation, elle est habituellement objectivée par le taux de roulement (qui inclut tous les départs volontaires, incluant les départs à la retraite). Le concept est la plupart du temps regardé par le départ volontaire de l'organisation (mobilité externe). La fonction publique offre à ses employés de nombreuses occasions de mouvements internes, d'un ministère/organisme à l'autre (calculé par le taux de mutation), faisant de la mobilité interne un élément intéressant à considérer lorsqu'il est question de rétention. Il est donc intéressant d'élargir le concept à la mobilité interne dans le cas de la fonction publique.

[4] Le corps d'emploi «médecin vétérinaire» avait été retenu au début de la démarche par la partie patronale. Or, après plusieurs discussions, il a été convenu qu'il ne ferait pas l'objet d'une analyse en profondeur, un autre comité se penchant actuellement exclusivement sur ces professionnels. Par contre, les recommandations du présent rapport s'appliquent aux professionnels de ce corps d'emploi.

Sur cet aspect, l'analyse effectuée par les deux parties divergent. La partie patronale s'est concentrée sur le fait de quitter l'employeur (soit la fonction publique), alors que la partie syndicale s'est également attardée au taux de mutation. La décision du SPGQ d'élargir ses analyses repose sur le fait qu'un départ pour un autre ministère/organisme représente une perte d'expertise au même titre que le fait de quitter l'employeur.

Démarche utilisée

Cette section présente la démarche utilisée par chacune des parties. Les informations qui y sont synthétisées sont issues de divers documents présentés et échangés dans le cadre des travaux du comité. Précisons que les parties ont opté pour des analyses réalisées sur une période de cinq (5) ans, soit de 2013-2014 à 2017-2018.

Secrétariat du Conseil du trésor

La partie patronale a opté pour une démarche[5] en trois temps, principalement quantitative. Dans un premier temps, dans l'optique d'identifier les corps d'emploi qui seront soumis à une analyse quantitative, la partie patronale a fait un diagnostic sur la base d'indicateurs utilisés dans l'outil «Corps d'emploi présentant des enjeux particuliers» (CEPEP). Les indicateurs suivants ont été retenus :

- Taux de croissance annuel moyen de l'effectif régulier (2013-2014 à 2017-2018);
- Proportion moyenne de l'effectif occasionnel (2013-2014 à 2017-2018);
- Proportion moyenne de postes vacants (2013-2014 à 2017-2018);
- Moyenne des taux de recrutement (2013-2014 à 2017-2018);
- Moyenne des taux de démission (2013-2014 à 2017-2018);
- Retraites prévues de 2018-2019 à 2022-2023 en proportion de l'effectif régulier 2017-2018.

Sur la base de ces indicateurs (voir Tableau 3 à l'annexe B), les quatre (4) corps d'emploi ayant le moins bien performé et dont la proportion moyenne de l'effectif occasionnel est supérieure à 25% ont été retenus, soit :

- Agent de gestion financière;
- Architecte;
- Agent d'information;
- Attaché judiciaire.

La partie patronale a également ajouté deux (2) corps d'emploi, non pas en raison de leur performance aux indicateurs issus du CEPEP, mais plutôt à partir de problématiques soulevées par les directions des ressources humaines. Il s'agit des *médecins vétérinaires* et des *professionnels en ressources informationnelles*. Il importe de rappeler que pour les médecins vétérinaires, après plusieurs discussions, il a été convenu de ne pas en faire une

[5] Les informations sont issues du document suivant : Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles – Secrétariat du Conseil du trésor, *Comité portant sur l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et des professionnels dans la fonction publique : Synthèse et recommandations de la partie patronale*, 6 février 2020.

analyse en profondeur, un autre comité se penchant exclusivement sur ces professionnels. Par contre, les recommandations du présent rapport s'appliquent aux professionnels de ce corps d'emploi.

Les analyses quantitatives ont été réalisées et présentées sous forme de fascicules. Pour les données internes, elles sont issues de la «banque des données du personnel de la fonction publique» (BDPFP), du «rapport sur les caractéristiques de la main-d'œuvre du système Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources» (SAGIR) et d'«Emplois en ligne». En ce qui a trait à la comparaison externe, les données proviennent de l'«Enquête sur la rémunération globale (ERG) 2018» produite par l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), avec une mise à jour 2019. Pour chaque corps d'emploi, il a été question :

- D'un portrait statistique du corps d'emploi (répartition des effectifs, mouvements de personnel, évolution des postes vacants);
- D'une comparaison de marché (enquête sur la rémunération globale).

Dans un deuxième temps, onze (11) ministères et organismes employant des professionnels dans les six corps d'emploi retenus ont été consultés par l'entremise du *Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec* (FDRH). Cette consultation a pris la forme de discussions. Il n'est malheureusement pas possible de connaître le nombre de directeurs consultés.

Pour compléter la démarche d'analyse, la partie patronale a consulté quelques sondages portant sur les attentes des employés.

- Randstad (2014). De y à Z : Le guide sur la prochaine génération d'employés. http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/De_Y-a_Z.pdf

- Academos (2019). La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail. https://academos.lpages.co/generation-z/.

SPGQ

De son côté, la partie syndicale a opté pour une démarche[6] en cinq (5) étapes, combinant à la fois la collecte de données quantitatives et qualitatives.

Figure 2: Démarche prévue par le SPGQ

Étapes de travail	Résultats attendus	Échéancier
1. Produire une revue de la documentation et une analyse des données acheminées par le SCT sur les professions visées	Analyse produite	Décembre 2019
2. Réaliser un sondage auprès des membres du SPGQ de la fonction publique	Rapport synthèse produit	De septembre à novembre 2019
3. Réaliser une enquête qualitative auprès des directions de ressources humaines des ministères et organismes (DRH)	Rapport synthèse produit	D'octobre à décembre 2019
4. Réaliser une collecte de données sur les structures salariales dans d'autres organisations	Analyse produite	De novembre à décembre 2019
5. Produire un rapport synthèse (étape 1 à 4)	Rapport synthèse	Décembre 2019

Issue de SPGQ (2020), p. 6.

Précisons que la troisième étape n'a pu être réalisée en raison du fait que le SCT n'a pas offert la collaboration qui aurait permis la consultation des directeurs de ressources humaines. Le volet qualitatif a donc dû être laissé de côté.

En plus des étapes 1 et 4, la partie syndicale a effectué, à l'étape 2, une enquête quantitative du 5 au 17 novembre 2019 auprès de 12 365 membres pour lesquels le SPGQ avaient les adresses courriel personnelles, via un questionnaire auto-administré en ligne. Le taux de réponse est de 36,9%. Pour maximiser la collecte d'informations, le questionnaire comportait des questions fermées et des questions ouvertes.

Recommandations

Les travaux du comité ont conduit les parties à faire chacune leurs recommandations. Rappelons que selon la *Lettre d'entente numéro 12*, ces recommandations n'avaient pas nécessairement à être conjointes. Cette section rapporte donc les recommandations respectives de chacune des parties, sans modification de leurs propos. À ces dernières, s'ajoutent les recommandations de la présidence. Également, tel que mentionné précédemment, même si certains corps d'emploi ont fait l'objet d'analyses plus approfondies, les recommandations s'appliquent à l'ensemble des professionnels couverts par le SPGQ.

[6] Les informations sont issues du document SPGQ (2020). *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la Fonction publique*.

Recommandations de la partie patronale

À la lumière des différentes analyses effectuées[7], la partie patronale en arrivent à deux recommandations:

- Considérant l'absence de problématique quant à l'attraction, la rétention et l'expertise, la partie patronale est d'avis que la structure salariale de rémunération actuelle est adéquate et répond aux enjeux du marché de l'emploi. Ainsi, elle propose que les sommes dédiées au comité, tel que prévu par la lettre d'engagement, soient réparties de manière uniforme dans l'ensemble de la structure salariale et qu'ainsi les écarts entre les échelons soient maintenus.

- Considérant les diverses mesures mises en place au fil du temps, afin de permettre à la fonction publique d'être à l'avant-garde et répondre aux enjeux du marché de l'emploi, tel qu'énuméré dans la section concernant les conditions de travail susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des professionnels de la fonction publique québécoise, la partie patronale s'engage à, notamment, poursuivre :

    1. ses travaux de réflexion sur le processus de dotation des emplois;
    2. ses travaux afin d'actualiser l'image de marque de la fonction publique, tel que prévu par la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023;
    3. ses efforts visant l'implantation de projet pilote de télétravail.

Recommandations de la partie syndicale

Sur la base des analyses réalisées[8], le SPGQ présente huit (8) recommandations.

1) Rémunération

Contexte

- Les données colligées dans le présent rapport de recherche révèlent des difficultés d'attraction dans la fonction publique québécoise :

[7] Les conclusions des différentes analyses sont rapportées dans le document suivant: Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles – Secrétariat du Conseil du trésor, *Comité portant sur l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et des professionnels dans la fonction publique : Synthèse et recommandations de la partie patronale*, 6 février 2020.

[8] Les conclusions des différentes analyses sont rapportées dans le document suivant: SPGQ (2020), *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la fonction publique*.

- Un sondage réalisé en 2009 auprès de la population québécoise révélait que la fonction publique se classe au cinquième rang parmi les choix d'employeurs, après le secteur privé, la fonction publique fédérale, le statut de travailleur autonome et les réseaux de la santé et de l'éducation. En 2012, le SCT signalait que la « fonction publique québécoise arrive souvent après ses concurrents lorsqu'il s'agit de choisir un emploi »;

- Le taux de postes vacants du personnel professionnel dans la fonction publique paraît élevé : pour l'ensemble des 25 corps d'emploi affiliés au SPGQ, une moyenne d'environ un poste sur 10 était vacant de 2013 à 2017;

- Des ministères et organismes de la fonction publique font état de difficultés de recrutement dans la fonction publique dans leur rapport annuel de gestion. Les raisons évoquées ont trait, entre autres, à la pénurie de main-d'oeuvre et à la rareté des ressources;

- Les résultats du sondage auprès des chefs d'équipe révèlent que pour huit corps d'emploi sur 12 (la majorité) affiliés au SPGQ pour lesquels le nombre de répondants est suffisant (au moins 10 chefs d'équipe), la plupart des chefs d'équipe ont signalé éprouver « beaucoup » de difficultés à recruter du personnel;

- Les salaires trop faibles des professionnels de la fonction publique constituent le facteur le plus souvent signalé par les chefs d'équipe nuisant au recrutement de personnes dans la fonction publique;

- Les professions d'avenir sont celles qui présentent des perspectives d'emploi favorables selon le gouvernement du Québec. Pour six des huit corps ou titres d'emploi associés à une profession d'avenir, la majorité des chefs d'équipe consultés au moment du sondage ont signalé éprouver beaucoup de difficultés de recrutement;

- Les corps d'emploi ou les titres d'emploi apparentés à une profession d'avenir constituent une part importante de la main-d'oeuvre affiliée au SPGQ (au moins 40 % de la main-d'oeuvre);

- Le secteur public regroupe souvent une part importante des professions de la CNP apparentées à celles du SPGQ;

- La vaste majorité des participants au sondage (près de 9 sur 10) considèrent qu'une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) favoriserait l'attraction du personnel de talent au sein de la fonction publique québécoise. D'ailleurs, pour l'heure, le salaire ne constitue qu'un facteur secondaire (minorité de personnes) ayant incité les professionnels en place à choisir un emploi dans la fonction publique. Il pourrait devenir un facteur plus important s'il était augmenté.

- En 2019, l'écart de la rémunération globale entre les professionnels de l'administration québécoise (sur la base des emplois appariés) était de -4,1 % avec les « autres salariés québécois » et de -16,6 % avec les « autres secteurs publics ». Sur la base des données de la classification nationale des professions (CNP), l'écart de la rémunération globale variait de +2,9 % à -13,1 % en 2018.

Piste d'action

- Pour la période 2015-2020, un ajustement de la rémunération globale en faveur des professionnels affiliés au SPGQ de la fonction publique de 4,1 % à 16,6% doit être envisagé. Le comblement de l'écart de 16,6 % est privilégié, considérant que les « autres secteurs publics » constituent des pôles d'attraction, et ce, dans le contexte où une part importante de la main-d'oeuvre affiliée au SPGQ occupe des emplois d'avenir en situation potentielle de rareté de main-d'oeuvre et pour lesquels des difficultés de recrutement ont été particulièrement observées par les chefs d'équipe de la fonction publique. Rappelons que la fonction publique provinciale se classait au 5e rang parmi le choix des employeurs, notamment après le secteur privé et la fonction publique fédérale. Du point de vue d'un chercheur d'emploi, les « autres secteurs publics » devraient constituer des employeurs de choix, notamment en raison de la rémunération globale qui y est nettement plus élevée que dans les autres secteurs d'emploi. Rappelons que la situation de plein emploi, relativement récente au Québec, se prolongera au cours de la période 2017-2026 et entraînera un phénomène de rareté de main-d'oeuvre pour les employeurs, particulièrement pour les emplois dits d'avenir.

2) Classification des emplois

Contexte

- La classification des corps d'emploi est parfois imprécise, particulièrement pour les corps d'emploi Agent de recherche et de planification socioéconomique (105), Analyste de l'informatique et des procédés administratifs (108) et Attaché d'administration (111). Ces trois corps d'emploi regroupent près de 80 % des membres affiliés au SPGQ dans la fonction publique;

- Une classification plus précise favoriserait un meilleur suivi des indicateurs d'attraction, de rétention et de maintien de l'expertise disponibles au SCT (nombre de candidats disponibles dans les listes de déclaration d'aptitude, taux de démissions, taux de mutations, etc.);

- Les données issues des questions ouvertes du sondage révèlent que les attentes des membres sont élevées concernant une révision de la classification. Selon plusieurs d'entre eux, une classification plus précise permettrait notamment de mieux faire valoir les emplois en demande;

- Pour plusieurs membres, la non-reconnaissance de certains titres d'emploi à l'intérieur de corps d'emploi larges est perçue comme un manque de reconnaissance de l'expertise. L'impact en serait que le

rangement dans la structure salariale s'en trouverait négativement affecté, ce qui nuirait à l'attraction et à la rétention du personnel.

Piste d'action au SPGQ et au SCT

- Voir à la possibilité de lancer, en collaboration avec le SCT, un chantier visant à préciser la classification des emplois au sein de la fonction publique.

3) Données sur l'attraction et la rétention disponibles au SCT

Contexte

- Il manque des indicateurs au SCT permettant d'effectuer un suivi plus adéquat relativement à l'attraction, à la rétention et au maintien de l'expertise des professionnels au sein de la fonction publique québécoise : il n'existe pas de données relatives à la rétention du personnel occasionnel. En outre, une consultation des directions des ressources humaines des ministères et organismes de la fonction publique relativement à l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise permettrait d'avoir un portait plus précis et pertinent;

- Il serait utile de ventiler les indicateurs relatifs à l'attraction et à la rétention du SCT (taux de démissions, taux de mutations, etc.) à travers une nomenclature plus précise que les corps d'emploi (les titres d'emploi par exemple). Cela permettrait une lecture plus précise de la situation de l'attraction et de la rétention des professionnels et favoriserait des interventions plus ciblées. À titre d'exemple, des difficultés pourraient être observées au niveau des titres d'emploi seulement.

Piste d'action au SCT

- Voir à la possibilité d'effectuer un suivi de la rétention du personnel occasionnel;

- Voir à la possibilité d'effectuer une consultation auprès des directions de ressources humaines des MO relativement à l'attraction, à la rétention et au maintien de l'expertise;

- Voir à la possibilité de ventiler les indicateurs relatifs à l'attraction et à la rétention du SCT (taux de démissions, taux de mutations etc.) avec une nomenclature plus précise que les corps d'emploi.

4) Processus de qualification de la fonction publique

Contexte

- Bien que des éléments de flexibilité aient été introduits au cours des dernières années dans le processus de qualification du personnel de la fonction publique, des membres considèrent qu'il est plus ou moins efficient;

- En effet, les données issues des questions ouvertes du sondage révèlent de nombreuses critiques – y compris de la part de chefs d'équipe – concernant le processus de qualification du personnel;

- Par exemple : plusieurs personnes questionnent l'utilité des concours de recrutement et ce qu'ils mesurent. Ainsi, des chefs d'équipe souhaiteraient procéder à l'embauche de personnes de façon plus souple sans recourir à une liste de déclaration d'aptitudes. Dans le contexte du plein emploi au Québec, on pense que des gains d'efficacité pourraient ainsi être réalisés (embauche rapide d'une personne, embauche d'un bon stagiaire sans prendre le risque d'un échec éventuel à un concours de recrutement, etc.);

- D'ailleurs, concernant la tenue de ces concours, autour des années 2010, des observateurs n'hésitaient pas à remettre en cause leur utilité, notamment en raison de leur lourdeur et de leurs coûts jugés alors exorbitants;

- Des personnes considèrent que, souvent, le processus de qualification ne reconnaîtrait pas suffisamment l'expérience dans le calcul du salaire;

- Près de 60 % des membres ont signalé qu'un processus de dotation du personnel plus souple favoriserait l'attraction de talents au sein de la fonction publique québécoise;

- Cela dit, le syndicat adhère aux principes de la non-ingérence du politique dans l'attribution des emplois de la fonction publique. Cela implique des règles, mais qui doivent être adaptées à la réalité du marché de l'emploi de 2019.

Piste d'action au SCT

- Voir à la possibilité de rendre plus souple le processus de qualification du personnel.

5) Image de la fonction publique

Contexte

- De l'avis de gestionnaires et de directeurs des ressources humaines de la fonction publique consultés à la fin des années 2010 et de plusieurs membres au moment du sondage, l'image négative de la fonction publique diffusée par certains médias nuirait à son pouvoir d'attraction;

- Environ une personne sur trois a signalé au moment du sondage qu'une campagne de valorisation des emplois de la fonction publique favoriserait l'attraction du personnel au sein de la fonction publique.

Piste d'action au SPGQ et au SCT

- Voir à la possibilité de lancer une campagne de valorisation des métiers de la fonction publique, en mettant en lumière ses atouts (la mobilité horizontale entre les ministères, la présence de nombreux emplois spécialisés au sein de la fonction publique, etc.).

6) L'accès à la permanence

Contexte

- Des personnes ayant le statut d'occasionnel depuis plusieurs années ont signalé attendre d'avoir accès à un poste permanent;

- Rappelons que de 2012-2013 à 2018-2019, le nombre de personnes ayant le statut d'occasionnel a diminué, passant de 11,8 % à 7,2 %. La diminution du nombre d'occasionnels peut être attribuée en partie aux mesures incluses dans les conventions collectives 2010-2015 et 2015-2020 des professionnels du gouvernement du Québec permettant à certains employés occasionnels d'accéder au statut d'employé temporaire. Cela dit, certains critères d'admissibilité pourraient être trop restrictifs ou trop longs. Mentionnons, par exemple, le fait d'avoir accumulé 44 mois d'ancienneté dans le même ministère et dans la même classe d'emploi;

- Environ une personne sur trois a signalé au moment du sondage que l'accès rapide à des postes permanents favoriserait l'attraction et la rétention du personnel au sein de la fonction publique.

Pistes d'action au SPGQ et au SCT

- Voir à la possibilité de revoir les paramètres permettant à certains employés occasionnels d'accéder à un poste temporaire.

7) Le télétravail

- Dans les questions ouvertes du sondage, les membres ont particulièrement insisté sur l'importance du télétravail. Ce dernier constitue une attente élevée des membres et favoriserait, selon eux, l'attraction et la rétention du personnel. Il favoriserait la conciliation travail/vie personnelle, notamment parce qu'il permet aux personnes d'économiser temps et énergie en ne se déplaçant pas;

- Pour l'heure, l'employeur a développé un cadre de référence à cet effet et a implanté des projets pilotes dans différents ministères et organismes. Sur l'ensemble des professionnels de la fonction publique, dans le cadre de ces projets pilotes, seulement de 200 à 300 personnes bénéficieraient de cette mesure.

Pistes d'action au SPGQ et au SCT

- Voir à la possibilité d'accélérer l'implantation du télétravail sur une base élargie dans la fonction publique.

8) La formation

- Selon les membres consultés au moment du sondage, le manque d'accès à la formation continue constituerait une source de démotivation pour plusieurs membres et ne favoriserait pas la performance au travail. Cela ferait aussi augmenter le roulement du personnel (interne et externe);

- Au moment du sondage, une majorité de personnes (55,11 %) ont signalé qu'un accès plus facile à des activités de perfectionnement constituerait un moyen significatif pour conserver et développer l'expertise.

Pistes d'action au SCT

- Voir à la possibilité de favoriser l'accès et le développement d'activités de perfectionnement au sein des ministères et des organismes de la fonction publique (développement d'outils, diffusion des activités de perfectionnement disponibles, etc.).

Recommandations de la présidence

Tel que prévu à la *Lettre d'entente numéro 12*, la présidente du comité fait ses propres recommandations, sur la base des deux rapports déposés par les parties patronale et syndicale, ainsi que sur les autres documents cités dans le présent rapport. Il importe de mentionner qu'un rapport a été déposé par le corps d'emploi des «traducteurs» auprès du Conseil syndical du SPGQ avant la dernière réunion du comité. À la date de son dépôt et compte tenu que les travaux du comité en étaient à l'étape de discussion des recommandations et non plus à l'analyse, les membres du comité ont convenu de ne pas en tenir compte dans l'analyse menant aux conclusions du rapport.

Quelques conclusions

Avant de présenter les recommandations proprement dites, il semble important de faire certaines conclusions générales. Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre, le défi de l'attraction est une préoccupation pour la majorité des organisations. Il s'agit d'ailleurs d'une des priorités de la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* du SCT. Avec 22% de la main-d'œuvre âgée de 34 ans et moins et 37% de 50 ans et plus selon les statistiques du *Plan stratégique 2018-2023*, la fonction publique n'y échappe pas. Cela dit, avoir un grand nombre de candidats inscrits dans les banque de candidatures ne signifie pas que ces derniers seront intéressés ou en mesure de combler les postes. Par ailleurs, le caractère de plus en plus compétitif du marché du travail complexifie la tâche pour la fonction publique, les organisations privées étant en mesure de s'adapter plus rapidement que l'appareil étatique. Même si parmi les analyses réalisées certaines concluent en l'absence d'une problématique à ce niveau, ce n'est pas le cas de l'ensemble. Également, tôt ou tard, la fonction publique fera face aux mêmes problématiques que les autres secteurs économiques. Et donc, ***l'attraction doit être un axe prioritaire et des actions doivent dès maintenant être entreprises en ce sens***.

Dans la même lignée, face au contexte actuel très compétitif du marché du travail, la rétention devient un élément prioritaire pour les organisations, incluant la fonction publique dont d'ailleurs environ le tiers de l'effectif est âgé de 50 ans et plus. Le nombre de candidats disponibles étant moins élevés que le nombre de postes à combler, il devient essentiel de conserver la main-d'œuvre pour assurer la performance de l'organisation et parfois même sa survie. La rétention est généralement mesurée par le taux de roulement qui implique les départs volontaires de l'organisation, incluant les départs à la retraite. Précisons que les départs volontaires sont coûteux pour les organisations, financièrement et au niveau opérationnel (Huang, Wu & Zhan, 2019; Zeng & Honing, 2016). Certaines recherches récentes situent le coût de remplacement entre 20% et 200% du salaire annuel de l'employé (Allen, Bryant & Vardaman, 2018; Spencer, Gevrek, Chambers & Bowden, 2016; Thacker, Sullivan & Self, 2019). Un taux de roulement autour de 5% est normalement accepté (Économie et Innovation Québec, 2015). Dans le cas de la fonction publique, l'indicateur retenu est celui du taux de démission, que l'on peut compléter par les départs à la retraite réels et anticipés. Les données fournies par le SCT indiquent que sur une période de cinq (5) ans, le taux de démission pour l'ensemble des professionnels va de 0,3% à 1,7%. Les données ventilées par corps d'emploi sont dans la même lignée. Il semble donc, à première vue, ne pas y avoir de problème à ce niveau. Une nuance s'impose cependant. Il faut rester conscient que le taux de démission n'est calculé que pour le personnel régulier, le SCT ne disposant pas de données pour le personnel occasionnel. Le taux de démission pourrait donc être potentiellement plus élevé dans la réalité. Également, le sondage mené par la partie syndicale montre que parmi les répondants, 12,56 % prévoient quitter la fonction publique québécoise au cours des cinq prochaines années (SPGQ, 2020).

Élément caractéristique de la fonction publique, la progression de carrière offerte peut non seulement être marquée de promotions, mais également de mutations d'un ministère/organisme à un autre. Dans ce contexte, il importe de considérer également les mouvements internes, d'un ministère/organisme à l'autre comme du roulement interne, et ainsi d'élargir la rétention. Pour un ministère/organisme, tel que le conclut la partie syndicale, le départ d'un fonctionnaire représente une perte d'expertise, un poste potentiellement à combler. Selon la partie syndicale, «la mutation permet de pourvoir un emploi vacant d'un ministère ou d'un organisme par un fonctionnaire qui appartient à un autre ministère ou organisme et dont la classe d'emploi est la même ou de même niveau que celle de l'emploi à pourvoir» (SPGQ, 2020, p. 18). Pour l'ensemble des professionnels affiliés au

SPGQ, le taux de mutation se situait à 9,1% en 2018-2019, et à 9,7% pour l'ensemble des professionnels de la fonction publique. Certains corps d'emploi présentaient même des taux de mutation au-dessus de 10%, tel que ceux d'agent de la gestion financière (14,3%), d'analyste en informatique et en procédés administratifs (12,0%) ou encore de psychologue (13,9%).

En 2018, dans le Plan stratégique 2019-2023, le SCT rapportait que 37% des employés de la fonction publique est âgé de 50 ans et plus. Il faut donc anticiper que 37% des employés sont susceptibles de planifier un départ à la retraite d'ici les 15 prochaines années. À cela, ajoutons que la loyauté semble de plus en plus remplacée par l'employabilité, rendant la rétention des employés plus difficiles, surtout les nouvelles générations. Dans cette lignée, et en tenant compte du contexte de rareté actuelle, la fonction publique doit se questionner à savoir si elle est en mesure de se priver de cette expertise ou encore d'attirer une relève suffisante pour pallier ces départs. Conclure qu'il n'y a pas de problématique de rétention revient à présumer que tous les employés actuels de la fonction publique resteront en l'emploi. Également, cela irait à contre-courant du marché du travail qui perçoit dans la rétention une solution, parmi d'autres, à la problématique d'attraction. En fait, l'un ne peut aller sans l'autre. Et donc, ***sans que les données présentées par les parties montrent clairement une problématique de rétention, il est essentiel d'en faire un enjeu dans le contexte actuel du marché du travail.***

Recommandations

Sur l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise

Cette section présente les recommandations de la présidence du comité relatives à l'attraction, à la rétention et au maintien de l'expertise. Des sections distinctes sont prévues pour les recommandations portant sur la rémunération et la démarche du comité. À noter que les recommandations ne sont pas présentées en ordre d'importance ou de priorisation. Également, l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise sont des éléments inter reliés souvent touchés par les mêmes pratiques et politiques organisationnelles. Elles seront donc traitées de façon simultanées.

- La classification des emplois des professionnels comporte non seulement un très grand nombre de corps d'emploi, mais elle est également très large et peu axée sur la reconnaissance de l'expertise. À titre indicatif, prenons l'exemple du corps d'emploi «analyste de l'informatique et des procédés administratifs» (108). Ajoutons à cela la difficile comparaison d'un ministère/organisme à l'autre entre les même corps d'emploi et les tâches accomplies, engendrée par cette situation. Pour un candidat désirant intégrer la fonction publique, en comparaison avec d'autres organisations, il est possible de percevoir un décalage entre son expertise et le poste qui sera occupé. Pour les employés actuels, il y a un risque d'une non-reconnaissance de certains titres d'emploi et même d'une expertise particulière, tel que souligné par la partie syndicale dans son rapport (SPGQ, 2020). Également, il semble difficile de ne pas penser que des impacts se répercutent sur le rangement dans la structure salariale, tel que le souligne d'ailleurs la partie syndicale (SPGQ, 2020). En gestion des ressources humaines, la reconnaissance est un facteur d'attraction et de rétention important. Également, la perception d'une juste rémunération liée à son expertise reste un élément essentiel pour les employés. Pour ces raisons, une démarche pour revoir la classification des

emplois est une avenue à considérer. Cette démarche devrait être sous-tendue par la poursuite d'objectifs précis de clarification et de reconnaissance de l'expertise.

- Les processus de dotation, de qualification (incluant son maintien) et de sélection sont non seulement bureaucratiques, mais comportent de longs délais, tel que l'a montré la présentation effectuée par la Direction de la gestion de la main-d'œuvre (DGMO) du SCT lors de la rencontre du 15 octobre 2019. Comme la fonction publique est encadrée par plusieurs lois et règlements (par exemple la Loi sur la fonction publique, le Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées, la Loi sur l'équité salariale), sans oublier les conventions collectives, il est attendu que plusieurs processus comportent diverses étapes dans un but d'uniformité. Cela dit, cela va à contre-courant du marché du travail qui se caractérise par une rareté de ressources. Dans un contexte compétitif comme celui qui se vit actuellement, les organisations qui répondent rapidement ont un net avantage. Des efforts devraient être faits pour alléger ces processus qui sont névralgiques, autant en terme d'attraction externe, qu'interne. Et donc, la poursuite des travaux en cours entrepris par le SCT est suggérée. Cela dit, cette démarche devrait être orientée vers des changements concrets et sous-tendue par des objectifs de simplification, de réduction des délais et de reconnaissance de l'expertise et de l'expérience.

- La création d'une image de marque employeur fait partie des priorités identifiées dans la Stratégie des ressources humaines 2018-2023. Il est suggéré d'aller plus loin que la recommandation de la partie patronale à ce sujet relative à la poursuite des travaux d'actualisation de l'image de marque. Le pouvoir d'attraction externe passe de plus en plus par la marque employeur et à ce sujet, la fonction publique doit rapidement se démarquer. Des aspects distinctifs et peu connus doivent être mis de l'avant, notamment les diverses pratiques d'organisation du travail (par exemple, programme de télétravail actuellement en projet-pilote, régime d'horaire variable), les nombreuses possibilités de mobilité horizontale, la culture et les valeurs organisationnelles, les différentes générations ou encore la gestion de la diversité. À ces éléments s'ajoute aussi la position gouvernementale sur le virage numérique, un incontournable pour les prochaines années. Il va sans dire que la création d'une image de marque passe en partie par ceux qui la vivent. Il importe donc de faire partie prenante de ce processus les employés actuels et les syndicats, des acteurs au cœur de la définition. En termes d'image de marque, une étude réalisée en 2013 a permis d'identifier les éléments attirants les membres de la génération Y au sein de la fonction publique fédérale (Ng & Gossett, 2013). Cinq (5) éléments se distinguent, à savoir les standards éthiques élevés, la responsabilité sociale, un environnement de travail axé sur la progression, inclusif et la possibilité de côtoyer des collègues diversifiés. Précisons que les résultats montraient la fonction publique provinciale comme étant le 3e employeur en terme de pouvoir d'attraction.

- Le développement de l'expertise, ou la formation, a très peu été abordé dans les travaux du comité. L'élément qui semble avoir été rapporté dans le sondage mené par la partie syndicale concerne plutôt les difficultés d'accès à des formations. Étant donné le peu de discussion à ce sujet lors des travaux du comité, il semble difficile d'en avoir un portrait en profondeur. Néanmoins, cela porte à penser que les employés ont peu d'informations sur les possibilités qui leur sont offertes, incluant le *Centre de leadership et de développement des compétences*. Même si le développement de l'employabilité est sous la responsabilité des employés eux-mêmes, l'employeur doit s'assurer que ces derniers sont au courant des divers services et possibilités qui leur sont accessibles. Compte tenu de l'importance accordée à l'employabilité, cette

question devrait être l'objet d'un intérêt organisationnel (en collaboration patronale/syndicale) et des actions devraient être prises en fonction des résultats.

- Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a mis en place diverses mesures destinées à favoriser la conservation de l'expertise, ainsi que l'attraction et la rétention des employés. Parmi celles-ci, la partie patronale en a recensé les principales, qui ont été classées en différentes catégories pour les fins du présent rapport. Dans ces mesures, les principaux vecteurs d'attraction/rétention/expertise sont les mesures relatives à l'organisation du travail et à la rémunération. Les employés ont davantage tendance à se concentrer sur ce qu'ils perçoivent comme s'appliquant directement à leur quotidien. Dans l'optique de maximiser les impacts de ces différentes mesures, l'employeur devrait miser sur leur diffusion auprès des employés. De façon spécifique au télétravail, le programme aurait avantage à être étendu au plus grand nombre d'employés possibles, en tenant compte des limites existantes pour certain type d'emplois, ainsi que du fait que ce ne sont pas tous les employés qui sont en mesure de travailler d'une façon optimale en dehors des lieux physiques du travail.

    - Organisation du travail
        - Possibilité de faire du mentorat;
        - Projet pilote de télétravail;
        - Régime d'horaire variable;
        - Régime d'aménagement de temps de travail;
        - Possibilité de mobilité dans la fonction publique;
        - Recevoir du transfert d'expertise;

    - Rémunération globale
        - Modification dans les régimes de retraite afin de faciliter le retour au travail des retraités;
        - Variété de congés sociaux;
        - Régime de droits parentaux avantageux;

    - Stratégies, programmes et infrastructures
        - Programme de relève en gestion;
        - Programme d'accès à l'égalité en emploi;
        - Centre de leadership et de développement des compétences;
        - Stratégie de transformation numérique gouvernementale;
        - Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023;
        - Politique-cadre en gestion des ressources humaines;
        - Mise en place du centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

Sur la rémunération

Un des principaux enjeux relatifs aux questions d'expertise, d'attraction et de rétention est celui de la rémunération. Il en est ainsi non pas parce que le salaire ressort comme le facteur principal des différentes analyses effectuées par les parties ou encore des écrits (voir notamment Ng & Gossett, 2013), mais en raison du

fait que les travaux du comité s'inscrivent dans le cadre d'une lettre d'entente. Il semble donc incontournable d'en faire une recommandation.

À ce sujet, tel que présenté précédemment, les parties patronale et syndicale n'en arrivent pas à la même recommandation. Non seulement cela, mais si nous transposions les discussions à la table de négociation, nous nous situons dans une marge de négociation négative, soit une impasse et ce, malgré le fait que l'analyse repose sur le rapport de l'ISQ (2019). D'un côté, la partie patronale recommande que les sommes dédiées au comité 2%, tel que prévu par la lettre d'engagement, soient réparties de manière uniforme dans l'ensemble de la structure salariale et qu'ainsi les écarts entre les échelons soient maintenus. De l'autre, la partie syndicale met de l'avant un ajustement de rémunération globale de l'ordre de 4,1% à 16,6%, en privilégiant un comblement de l'écart de 16,6%. Je ne recommanderai ni l'une, ni l'autre des deux positions.

Le contexte de la fonction publique, une organisation offrant des avantages sociaux et une sécurité d'emploi, appelle à utiliser la rémunération globale comme élément de comparaison. Dans son rapport, l'ISQ (2019) rapporte que l'administration québécoise présente une avance de 2,2% par rapport au secteur privé. Ce résultat n'est toutefois pas statistiquement significatif. Il y a donc parité. Lorsqu'il est question des emplois repères, pour l'ensemble des professionnels, l'écart de rémunération globale se situe à 4,1% en défaveur de l'administration québécoise lorsque comparé «aux autres salariés québécois». Cet écart augmente à 16,6% en défaveur de l'administration québécoise lorsque le comparatif est pris dans «les autres secteurs publics». Tel que souligné par l'ISQ (2019), les écarts observés sont en défaveur de l'administration publique. La figure 3 présente les secteurs de comparaison de l'enquête de l'ISQ (2019).

Figure 3: Marché du travail au Québec et grands secteurs de comparaison

Administration québécoise	Autres salariés québécois[1]	
	Secteur privé[2]	**Secteur « autre public »**
Fonction publique • Ministères • Organismes gouvernementaux[3] • Fonds spéciaux **Éducation** • Commissions scolaires • Cégeps **Santé et services sociaux** • Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) • Centres hospitaliers • Centres d'hébergement (CHSLD) • Centres de réadaptation • Centres locaux de services communautaires (CLSC) • Centres de protection de l'enfance et de la jeunesse	• Mines • Manufacturier • Transport et entreposage • Communications • Commerce de gros et de détail • Finance, assurances et immobilier • Services aux entreprises • Hébergement et restauration • Autres services	**Entreprises publiques** • Fédérales au Québec • Provinciales (organismes gouvernementaux de l'annexe C de la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic) • Locales **Administration fédérale au Québec** **Universités** **Administrations municipales** • 25 000 habitants et plus

1. La rémunération des autres salariés québécois et celle des employés du secteur privé sont également comparées selon le statut de syndicalisation.
2. Sont exclus : l'agriculture et les services relatifs à l'agriculture, l'exploitation forestière et les services forestiers, la pêche et le piégeage ainsi que la construction.
3. Ils ne comprennent pas les organismes gouvernementaux à caractère industriel et commercial.

Issue de l'ISQ (2018), p. 20.

Cela dit, l'ISQ (2019) nuance les écarts en les expliquant notamment par les débours relatifs aux avantages sociaux, et aux heures chômées payées plus élevés dans l'administration publique, ainsi que par un nombre d'heures de présence au travail moindre. En tenant compte des relativités salariales, l'ISQ (2019) avance que l'administration québécoise a connu la plus forte croissance salariale moyenne en 2019 (2,4%), supérieure à l'IPC. Encore plus, 99% des salariés de l'administration québécoise ont reçu en 2019 une augmentation salariale supérieure ou égale à la croissance de l'IPC. Toujours selon l'ISQ (2019), les perspectives salariales pour les salariés syndiqués en 2020 sont de l'ordre de 2,0%, en comparaison avec 2,2% en 2019.

Un autre élément à tenir compte dans l'analyse repose sur les récentes ententes signées dans les organisations syndiquées, peu importe le secteur. Elles reflètent normalement l'évolution salariale à venir. L'analyse faite en 2019 par l'ISQ (2019) porte sur les salariés québécois, excluant ceux de l'administration québécoise. De façon globale, ces ententes octroient un taux de croissance salariale en 2019 de l'ordre de 2,4%, contre 2,2% en 2018.

Finalement, même si la rémunération ne représente par l'élément constituant le moteur de l'attraction et de la rétention, reste qu'elle joue un rôle non négligeable, surtout en contexte de rareté de main-d'œuvre. Sur la base des éléments que je viens d'exposer, je recommande une majoration salariale en 2020 de l'ordre de 2,4%, ce qui rejoint la moyenne du taux de croissance salariale en 2019 qui reflète l'évolution salariale à venir, surpasse les perspectives salariales pour les salariés syndiqués en 2020 rapportées par l'ISQ (2019) qui sont de l'ordre de 2,0%, et se situe au-dessus de l'IPC (estimé à 1,9% en 2020). À noter que la majoration recommandée ne remet pas en question les écarts auxquels conclut l'ISQ (2019) pour les emplois repères, pas plus qu'elle ne vise un rattrapage salarial.

Contrairement à ce que précise l'engagement relatif à la *lettre d'entente numéro 12*, cette majoration devrait s'appliquer à tous les échelons et ce, pour les raisons suivantes :

- Malgré que ce ne soit pas la principale raison du choix d'un employeur, le niveau de salaire reste une considération importante pour les candidats.

- La perception d'équité dans le traitement des employés est une force influente à la fois sur l'attraction et la rétention. Même si la logique sous-tendant l'application d'une majoration au seul échelon 18 est logique, elle ne sera pas perçue comme telle par les salariés aux échelons inférieurs. Il en ressortira fort probablement une perception d'iniquité susceptible d'augmenter des comportements de retrait. Également, précisons que selon l'ISQ (2019), les professionnels de l'administration publique sont moins avancés dans les échelles salariales.

Je tiens à préciser que la recommandation relative à la majoration salariale n'est pas faite dans le but de se substituer à la négociation de la question salariale pour la durée de la prochaine convention collective. Elle ne porte d'ailleurs que sur l'année 2020. Cet exercice nécessite d'avoir accès à l'ensemble des différents enjeux soulevés par la négociation et donc, va au-delà du mandat du présent comité. Je rappelle que ce mandat visait à dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des professionnels de la fonction publique, ainsi qu'à analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique

des emplois des professionnels de la fonction publique. La question des salaires fait certes partie des éléments à considérer, mais le mandat n'était pas de déterminer le niveau d'augmentation salariale devant s'appliquer pour la durée de la prochaine convention collective. Dans cette optique, j'invite donc les parties à trouver une entente à la table de négociation.

Sur la démarche

Toute démarche présente ses faiblesses. Cela dit, compte tenu de l'intérêt des questions abordées dans le cadre du présent comité, ainsi que du fait qu'elles représentent des enjeux touchant non seulement la Fonction publique, mais les organisations de tous les secteurs économiques, il semble important de suggérer des pistes d'amélioration.

- Il est clair que les travaux d'un tel comité sont complémentaires à la négociation comme telle du renouvellement de la convention collective. Également, il est difficile de faire abstraction du contexte de dualité «patronale/syndicale». Or, pour optimiser les résultats, qui sont utiles autant à l'employeur qu'au syndicat, l'adoption d'une démarche commune serait à privilégier, notamment sur le choix des corps d'emploi à analyser, ainsi que dans la collaboration pour l'obtention des informations sur lesquelles le SCT possède le contrôle. Sans cela, il apparaît difficile d'en arriver à des recommandations conjointes, peu importe le contexte.

- Dans la même lignée, tenter de faire des analyses complètes et exhaustives en si peu de temps est quasi-impossible, surtout dans le cas des professionnels de la fonction publique. Une démarche en continue serait une avenue intéressante à explorer, démontrerait l'importance accordée à des questions cruciales pour les employés et contribuerait à l'image de marque de l'employeur. Il va s'en dire que cette démarche devrait permettre la collecte de données quantitatives et qualitatives.

- À l'heure actuelle, il semble que les ministères/organismes n'aient pas l'obligation de colliger leurs données, ce qui ne permet pas d'avoir un portrait complet, ni de faire un diagnostic par ministère/organisme. Il serait intéressant de trouver une façon de compiler l'ensemble des données afin de fournir un portrait réel et exhaustif.

- Certains indicateurs présentent des limites à l'interprétation. Dans la même lignée, il ne semble pas possible à l'heure actuelle d'avoir les informations sur certaines catégories de personnel telles que les occasionnels. Également, les nombres d'employés servant à calculer les pourcentages sont souvent faibles, faisant rapidement augmenter les pourcentages utilisés. Conséquemment, les résultats statistiques doivent être interprétés avec nuance. L'obtention de données plus englobantes sur la force de travail, incluant les occasionnels, permettrait d'avoir un portrait plus complet des problématiques.

Bibliographie

Academos (2019). La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail. http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/De_Y-a_Z.pdf

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2018). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, *24*(2), 48–64.

Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A., & Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen) me: limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 245-260.

Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, *39*, 31-56.

Direction de la gestion de la main-d'œuvre. (2019). *Dotation des emplois dans la fonction publique, présentation effectuée dans le cadres des travaux du Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique* [présentation PowerPoint].

Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles – Secrétariat du Conseil du trésor. (2020). *Comité portant sur l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et des professionnels dans la fonction publique : Synthèse et recommandations de la partie patronale.*

Économie et Innovation Québec. (2015). https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/ressources-humaines/taux-de-roulement-nattendez-pas-que-ca-vous-coute-cher-agissez-maintenant/

George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, *33*(1), 112-126.

Hagel, J. (2014). Meeting the challenge of the young and the restless. *Journal of Accountancy*, *217*(5), 20-21.

Huang, C., Wu, K., & Zhang, Y. (2019). Understanding precedents for frontline employee turnover in luxury hotels: Emotional intelligence as a unifying factor. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *18*(1), 26–46.

Institut de la Statistique du Québec. (2020). *Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec.* Gouvernement du Québec. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/resultats-epa-202001.pdf.

Institut de la Statistique du Québec. (2019). *Rémunération des salariés. État et évolution comparés*. Gouvernement du Québec, 244 p.

Institut de la Statistique du Québec. (2018). *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale*. Gouvernement du Québec, 187 p.

Kowske, B.J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 265-279.

Livanos, I., & Nuñez, R. (2017). Early exit or longer stay? The effect of precarious employment on planned age of retirement. *Personnel Review*, *46*(8), 1571-1589.

Lyons, S.T., Schweitzer, L., & Ng, E.S.W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(1), 8-21.

Ng, E.S.W., & Gossett, C.W. (2013). Career choice in Canadian Public Service: An exploration of fit with the Millenial Generation. *Public Personnel Management*. *42*(3), 337-358.

Organisation internationale du travail. (2019). *Un monde des affaires en évolution: Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises*. Organisation internationale du travail, Genève.

PricewaterhouseCoopers. (2013). PwC's NextGen: *A Global Generational Study: Evolving Talent Strategy to Match the New Workforce Reality: Summary and Compendium of Findings, PricewaterhouseCoopers*. University of Southern California, London Business School, New York, NY.

Randstad (2014). De y à Z : Le guide sur la prochaine génération d'employés. http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/De_Y-a_Z.pdf

Saba, T. (2014). «Promoting Active Aging: The Canadian Experience of Bridge Employment». In Alcover, C.M., Topa Cantisano, G., Depolo, M., Fraccaroli, F. & Parry, E. (Eds). *Research Handbook in Bridge Employment*, London: Routledge, p. 216-235.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2019). Plan stratégique 2019-2023. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/planstrat_1923.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor. (2018). Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf.

Spencer, M., Gevrek, D., Chambers, V., & Bowden, R. (2016). Labor supply and productivity responses to non-salary benefits: Do they work? If so, at what level do they work best? *Personnel Review*, *45*(5), 1047–1068.

Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec. (2020). Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la fonction publique.

Statistics Canada (2016), *Population trends by age and sex, 2016 Census of Population*, Catalogue number 11-627-M. https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-627-m/11-627-m2017016-eng.pdf

Statistiques Canada. (2020). Enquête sur la population active – janvier 2020. *Le Quotidien*, vendredi 7 février 2020. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200207/dq200207a-fra.pdf.

Thacker, C., Sullivan, G., & Self, S. (2019). How Servant Leadership Principles Affect Employee Turnover at a Solid Waste Management Firm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, *16*(2), 64-79.

Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 201-210.

Zeng, Z., & Honig, B. (2016). A study of living wage effects on employees' performance-related attitudes and behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *34*(1), 19–32.

Annexe A : Lettre d'entente numéro 12

LETTRE D'ENTENTE NUMÉRO 12
CONCERNANT LA CRÉATION D'UN COMITÉ RELATIF À L'EXPERTISE, L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Considérant que les parties souhaitent convenir d'une entente négociée relativement aux conditions de travail des professionnelles et professionnels de la fonction publique pour la période du 1er avril 2015 au 31 mars 2020;

Considérant que les parties sont disposées à poursuivre les discussions sur l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels de la fonction publique.

Les parties conviennent de créer, dans les soixante (60) jours de la signature de la convention collective 2015-2020, un comité dont le mandat est de :

- dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des professionnelles et professionnels de la fonction publique;
- analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des professionnelles et professionnels de la fonction publique;

Le comité est composé des personnes suivantes :

- un président;
- trois représentants de la partie patronale;
- trois représentants de la partie syndicale.

Le président est choisi par les parties. Il devra être choisi pour son impartialité, sa neutralité, ses connaissances, sa notoriété et sa crédibilité. À défaut d'accord entre les parties, dans les soixante (60) jours de la signature de la convention collective, le président est choisi par le ministre du Travail, à la suite de la demande d'une des parties. Les dépenses et les honoraires du président sont acquittés à parts égales par les parties.

Le comité de travail entreprend ses travaux une fois constitué et travaille en collégialité sous la direction du président du comité qui a pour fonction d'orienter les discussions, de suggérer des pistes de solutions et, au besoin, de rapprocher les membres du comité.

Les membres du comité peuvent s'adjoindre, au besoin et à leurs frais, les personnes ressources qu'elles jugent appropriées à l'avancement des travaux.

202

Le comité réalise ses travaux de la façon suivante :

- Le président entend les analyses des représentants de la partie patronale et de la partie syndicale qui sont membres du comité;

- Les membres du comité échangent la documentation qu'ils jugent pertinente et collaborent aux travaux;

- Afin de réaliser son mandat, le comité peut prendre en considération les éléments suivants :
    - Les particularités des attributions des emplois des professionnelles et professionnels;
    - Les problématiques d'attraction et de rétention des emplois des professionnelles et professionnels;
    - Les moyens susceptibles d'attirer et de conserver l'expertise des emplois des professionnelles et professionnels;
    - Les structures salariales des autres organisations employant des professionnelles et professionnels au Québec;
    - Les conditions de travail des autres organisations employant des professionnelles et professionnels au Québec;
    - La conjoncture économique du Québec;
    - L'état des finances publiques du Québec;
    - Tout autre élément pertinent visant uniquement le Québec.

- Afin de réaliser son mandat, le comité doit prendre en considération l'élément suivant :
    - Les effets des travaux à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale;

- Le rapport du comité de travail est rédigé par le président, lequel comprend les recommandations du président et des représentants de la partie patronale et de la partie syndicale qui sont membres du comité (conjointes ou non). Il comprend également, le cas échéant, des pistes de solutions afin de réaliser les recommandations conjointes des membres du comité.

- Au plus tard le 31 janvier 2020, le président soumet le rapport à l'employeur.

- L'application et la mise en œuvre des recommandations acceptées conjointement prendront effet à compter du 31 mars 2020.

Les délais prévus à la présente lettre d'entente sont de rigueur.

Annexe B : Résultats des indicateurs issus du CEPEP

Tableau 3: Résultats des indicateurs issus du CEPEP

Catégorie d'emploi	Corps d'emploi	Taux de croissance annuel moyen de l'effectif régulier 2013-2014 à 2017-2018 (en %)		Proportion moyenne de l'effectif occasionnel 2013-2014 à 2017-2018 (en %)		Proportion moyenne de postes vacants 2013-2014 à 2017-2018 (en %)		Moyenne des taux de recrutement 2013-2014 à 2017-2018 (en %)		Moyenne des taux de démission 2013-2014 à 2017-2018 (en %)		Retraites prévues 2018-2019 à 2022-2023 en proportion de l'effectif régulier 2017-2018 (en %)		**Cote globale**		Effectif régulier 2017-2018	Effectif occasionnel 2017-2018	Effectif total 2017-2018
Professionnel	Professionnels du SPGQ	0,8		8,4		10,5		4,8		0,7		17,6		**S.O.**		17 689	1 540	19 229
	Professionnels	1,0		8,4		10,0		5,2		0,9		17,1		**S.O.**		21 175	1 826	23 001
	102-Agent de développement industriel	0,8	A	7,0	A	8,5	A	4,0	B	0,9	A	17,7	A	**A**		401	44	445
	103-Agent de la gestion financière	-9,3	C	37,9	C	18,1	C	12,2	A	2,1	C	16,7	A	**C**		48	46	94
	104-Agent d'information	-3,0	C	25,5	C	10,6	A	5,4	A	0,5	A	14,9	A	**B**		733	180	913
	105-Agent rech.et planific.socio-économ.	1,0	A	6,5	A	11,8	B	4,7	A	0,9	A	17,1	A	**A**		6181	354	6535
	106-Agronome	-1,9	C	7,2	A	4,6	A	5,2	A	0,7	A	23,1	C	**B**		147	17	164
	107-Agent culturel	-2,0	C	12,3	B	4,7	A	6,0	A	0,8	A	19,1	A	**B**		47	7	54
	108-Analyste informat. et proc. administr.	2,5	A	2,3	A	11,0	A	4,5	A	0,6	A	17,9	A	**A**		5841	126	5967
	109-Architecte	-5,4	C	6,4	A	10,8	A	5,9	A	2,7	C	23,1	C	**C**		52	2	54
	110-Arpenteur-géomètre	-0,8	B	6,4	A	4,2	A	5,4	A	0,9	A	19,3	A	**A**		88	5	93
	111-Attaché d'administration	0,3	A	13,9	B	11,0	A	3,8	B	0,3	A	18,8	A	**A**		2294	382	2676
	112-Bibliothécaire	-5,6	C	9,3	A	4,6	A	3,4	B	1,5	B	22,9	C	**B**		35	3	38
	113-Biologiste	2,2	A	15,1	B	3,9	A	8,4	A	0,8	A	11,4	A	**A**		307	49	356
	119-Ingénieur forestier	-1,5	B	6,8	A	5,2	A	5,3	A	0,9	A	14,8	A	**A**		359	22	381
	121-Médecin vétérinaire	2,0	A	6,0	A	5,0	A	10,5	A	3,6	C	18,2	A	**A**		66	5	71
	123-Spécialiste sciences de l'éducation	-6,2	C	25,0	C	7,2	A	9,9	A	1,6	B	19,4	A	**B**		160	184	344
	124-Spécialiste en sciences physiques	-1,4	B	10,7	A	4,6	A	4,6	A	0,6	A	23,4	C	**B**		406	53	459
	125-Traducteur	1,3	A	9,6	A	5,5	A	4,1	A	S.O.		40,0	C	**B**		40	7	47
	129-Actuaire	1,8	A	9,2	A	8,8	A	7,0	A	2,9	C	6,0	A	**A**		133	3	136
	131-Attaché judiciaire	-1,7	B	29,3	C	16,8	C	7,4	A	0,9	A	21,4	B	**B**		42	16	58
	132-Evaluateur agréé ou ag.éval.foncière	-2,1	C	4,8	A	11,0	A	9,8	A	2,5	C	13,0	A	**B**		46	0	46
	133-Conseiller affaires internationales	-1,5	B	13,7	B	11,7	A	6,5	A	1,0	A	13,6	A	**A**		243	35	278

Cote	Description/critère
A	Acceptable: Moins de 3 indicateurs sont en orange/rouge. Exception: si les indicateurs de croissance de l'effectif et/ou de retraite prévue sont en rouge, le corps d'emploi est affecté de la cote suivi nécessaire.
B	Suivi nécessaire: Au moins 3 indicateurs sont en couleur. Le nombre d'indicateurs en rouge ne doit pas excéder 2. Un corps d'emploi pour lequel un indicateur de mouvement net et/ou de retraite prévue en rouge est affecté de la cote suivi nécessaire.
C	Préoccupante: Au moins 3 indicateurs sont en rouge.