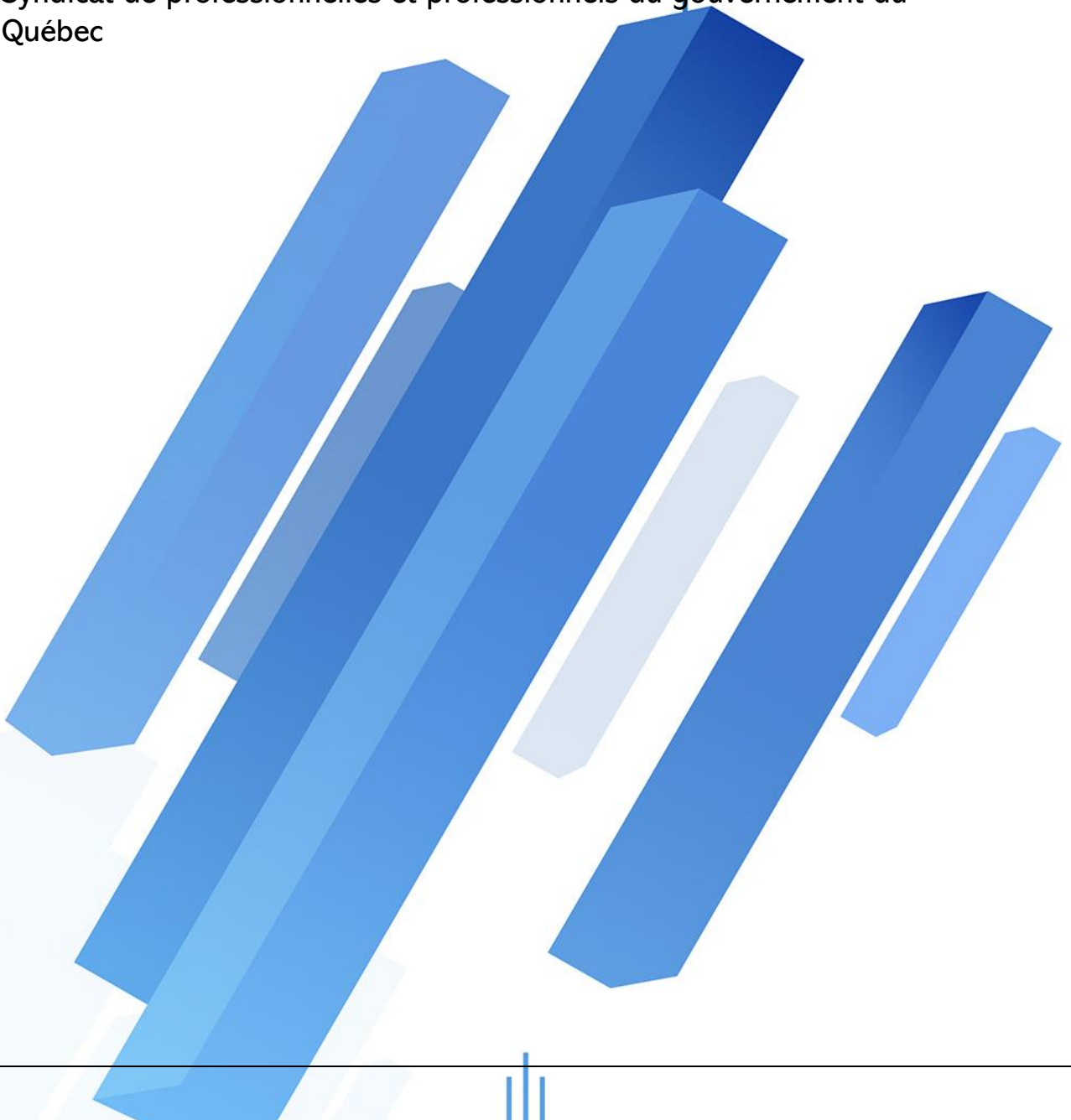


# Rapport final

Comité relatif à l'expertise, l'attraction  
et la rétention des professionnelles  
et professionnels

Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec &  
Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du  
Québec



## Table des matières

Mandat .....	4
Mise en contexte .....	5
Établissement des règles de fonctionnement du comité.....	7
Confirmation des buts du comité.....	8
Méthodologie .....	9
Historique organisationnel au CMADQ 2013-2021 .....	10
Portraits des professionnelles et des professionnels au CMADQ.....	11
Les indicateurs 2016-2020.....	12
Établissement de définitions communes aux fins des travaux .....	13
Portrait de la situation en matière d'expertise, d'attraction et de rétention au CMADQ.....	14
Problématiques liées à l'attraction – Partie syndicale .....	14
Problématiques liées à la rétention – Partie syndicale .....	15
Problématiques liées à l'expertise – Partie syndicale .....	15
Problématiques liées à l'attraction – Partie employeur.....	16
Problématiques liées à la rétention – Partie employeur.....	16
Problématiques liées à l'expertise – Partie employeur.....	16
Solutions liées à l'attraction – Partie syndicale.....	17
Solutions liées à la rétention – Partie syndicale.....	17
Solutions liées à l'expertise – Partie syndicale.....	18
Solutions liées à l'attraction – Partie patronale .....	19
Solutions liées à la rétention – Partie patronale.....	19
Solutions liées à l'expertise – Partie patronale .....	19
Solutions liées à l'attraction – Communes.....	20
Solutions liées à la rétention – Communes.....	20
Solutions liées à l'expertise – Communes.....	20
Résumé des recommandations du comité.....	21
Annexe 1 – Lettre d'entente numéro 3.....	22
Annexe 2 - Tableau des principaux indicateurs du CMADQ.....	24
Annexe 3 – Rémunération globale et écarts par emploi de l'ISQ .....	25
Annexe 4 – Proposition de bonification des échelles salariales.....	27



## Mandat

---

Le mandat du présent dossier découle de la lettre d'entente numéro 3 ([voir annexe 1](#)) de la Convention collective de travail 2015-2020 intervenue entre le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec (CMADQ) et le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). La lettre d'entente stipule qu'à la suite de la signature de la convention collective, afin de poursuivre les discussions sur l'expertise, l'attraction et la rétention des personnes employées, les parties conviennent de créer un comité dont le mandat est de :

- Dresser un portrait de la situation en matière d'attraction et de rétention des emplois des personnes employées du Conservatoire ;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des personnes employées du Conservatoire.

La lettre d'entente stipule également qu'afin de réaliser son mandat, le comité doit prendre en considération les effets des travaux à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

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

Toujours selon la lettre d'entente numéro 3, le comité est formé de deux représentants de la partie patronale et de 2 représentants de la partie syndicale. Le rapport doit comprendre les recommandations (conjointes ou non) des parties membres du comité. Il comprend également, le cas échéant, des pistes de solutions afin de réaliser les recommandations conjointes des membres du comité.

## Mise en contexte

---

En raison de l'écllosion de la pandémie de la COVID-19 et du décret gouvernemental du 13 mars 2020 qui déclare l'état d'urgence, les parties ont dû mettre temps et effort à la gestion des impacts de la crise sanitaire suspendant ainsi la création du comité et les travaux.

C'est devant cette situation exceptionnelle et en considération du processus de négociation de la nouvelle convention collective à entreprendre que le SPGQ, appuyé de ses membres, a proposé à l'employeur de renoncer à la tenue des travaux du Comité et à la production du rapport comprenant les recommandations et pistes de solutions conjointes en contrepartie de recevoir les informations relatives aux emplois professionnels du Conservatoire visés par l'accréditation du SPGQ et à majorer de 2 % le dernier échelon de l'échelle de traitement de chaque classe d'emploi en date du 31 mars 2020. Cette majoration de 2 % a été obtenue pour les employés de la fonction publique et par d'autres unités d'accréditation.

Plus précisément, les informations suivantes ont été demandées à l'employeur :

- Le profil de la main-d'œuvre d'avril 2016 à mars 2020 (par année et au total);
- Les principaux indicateurs relatifs aux mouvements de personnel d'avril 2016 à mars 2020 (par année et au total);
- Les postes vacants d'avril 2016 à mars 2020 (par année et au total);
- Le processus de qualification et les banques de personnes qualifiées;
- Les besoins prévisionnels de main-d'œuvre (nombre de postes à combler au cours des 5 prochaines années).

L'employeur s'est montré ouvert à la proposition de convenir de modalités particulières pour favoriser l'expertise, l'attraction et la rétention des employés du Conservatoire. L'employeur a rédigé une nouvelle lettre d'entente (#3A) en remplacement de celle de la convention collective (#3) qu'il a soumise au syndicat pour approbation. La nouvelle lettre d'entente a été adoptée par les professionnels du Conservatoire membres du SPGQ le 30 novembre 2020 ([voir annexe 2](#)).

C'est lors de la présentation de la nouvelle lettre d'entente numéro ( #3A) au Secrétariat du Conseil du trésor que ce dernier a insisté auprès de l'employeur afin qu'il poursuive les travaux tel que prévu dans la lettre d'entente initiale.

Les professionnels accrédités au SPGQ ont donc élu les membres représentant la partie syndicale du comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des employés professionnels du Conservatoire le 12 janvier 2021.

Le comité est donc formé des membres suivants :

Pour la partie patronale :

- Jessie Guevremont, directrice des ressources humaines et de la rémunération;
- Louise Lamontagne, conseillère en gestion des ressources humaines.

Pour la partie syndicale :

- Anne-Marie Dubois, conseillère à la direction des études au CMADQ;
- Martine Rizzoli, responsable du service de location de salles au CMM et CADM;
- Marie-Josée Garand, représentante syndicale, agit comme personne-ressource.

## Établissement des règles de fonctionnement du comité

---

- Comité constitué de deux (2) représentants patronaux et deux (2) représentants syndicaux. Il n'y aura pas de président;
- Tous les membres désignés du comité devront être présents aux trois (3) rencontres prévues au calendrier de travail (29 janvier, 5 et 12 février 2021);
- Le comité ne peut tenir une rencontre s'il ne compte pas 100 % des membres de chaque partie;
- Un compte rendu des rencontres est rédigé par la partie patronale et soumise à la rencontre suivante du comité pour approbation. Ce compte-rendu est « sommaire » dans le sens où seules sont consignées les décisions de même qu'une synthèse des principaux arguments à l'appui de celles-ci, le cas échéant;
- Les rencontres du comité se tiennent par vidéoconférence (Teams);
- Le comité a le pouvoir de revoir ces règles, en éliminer ou en ajouter, et ce, au moment qu'il juge opportun;
- À la fin de chaque rencontre, la date ainsi que les sujets abordés à la prochaine rencontre sont confirmés;
- Les membres du comité s'engagent à échanger toutes les informations pertinentes au bon fonctionnement du comité;
- Les membres du comité peuvent s'adjoindre, au besoin et à leurs frais, des personnes-ressources qu'elles jugent appropriées à l'avancement des travaux;
- Le comité rédigera un rapport final commun à l'issue des travaux.

## Confirmation des buts du comité

---

- Dresser un portrait de la situation en matière d'expertise, d'attraction et de rétention des professionnelles et des professionnels du CMADQ par l'analyse des mouvements de personnel entre 2016 et 2020;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des professionnelles et professionnels du CMADQ;
- Définir, s'il y a lieu, les problématiques d'expertise, d'attraction et de rétention des professionnelles et professionnels du CMADQ;
- Élaborer des pistes de solutions ainsi que des moyens susceptibles de conserver l'expertise et d'enrailler, s'il y a lieu, les problématiques d'attraction et de rétention des professionnelles et professionnels du CMADQ.



## Méthodologie

---

- Analyse des données quantitatives relatives aux emplois professionnels d'avril 2016 à mars 2020 fournies par l'employeur dont les données partielles sont présentées en annexe (voir [Annexe 3 – Tableau des principaux indicateurs du CMADQ](#));
- Comparaison des données à ceux du rapport de la fonction publique : Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de la fonction publique, SPGQ, version 2020-01-24;
- Toute autre documentation pertinente.

## Historique organisationnel au CMADQ 2013-2021

---

En 2013, le Conservatoire fait face à un déficit budgétaire cumulé (estimé à 12 037 761\$ en date du 30 juin 2014). Le montant du budget de l'année 2013-2014 était de 30 794 811\$. Des travaux sont alors entrepris pour trouver une solution à la situation et moderniser la Loi sur le Conservatoire. C'est ainsi qu'une restructuration est mise en œuvre à travers le réseau, laquelle a entraîné 15 abolitions et des modifications de postes, particulièrement au siège social de l'organisation et au Conservatoire de musique et au Conservatoire d'art dramatique de Montréal. Le conseil d'administration envisage alors la fermeture des établissements du réseau situés hors des régions de Montréal et Québec, ce qui provoque une importante couverture médiatique. La proposition est finalement rejetée par le ministère de la Culture et des Communications, ce qui entraîne la démission du président du conseil d'administration et du directeur général au début octobre 2014.

Une directrice générale par intérim et une présidente du conseil d'administration sont alors nommées avec le mandat de redresser la situation. En octobre 2015, un directeur général nommé par le conseil d'administration entre en poste et poursuit les travaux de redressement financier et organisationnel. La loi sur le Conservatoire modernisée entre en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2016. En septembre 2018, le directeur général quitte son poste et la directrice de l'administration et des technologies assure l'intérim jusqu'à l'arrivée, en février 2019, d'une directrice générale nommée par le Secrétariat aux emplois supérieurs. Celle-ci quittera son poste en février 2020. La directrice de l'administration et des technologies accepte alors de prendre le poste de directrice générale jusqu'au 30 juin 2021, cette fois-ci nommée par le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Il est donc à noter qu'entre 2016 et 2021, le Conservatoire aura connu quatre (4) changements de titulaire à sa direction générale.

## Portraits des professionnelles et des professionnels au CMADQ

---

En 2020, neuf employés professionnels travaillent au CMADQ dans cinq classes d'emploi différentes sur les 9 classes d'emploi incluses à la convention collective :

- 104 – Agent d'information 1 employé
- 107 – Agent culturel (Agent de développement numérique) 1 employé
- 108 – Analyste de l'informatique et des procédés administratifs 1 employé
- 111 – Attaché d'administration 2 employés
- 123 – Spécialiste en science de l'éducation 4 employés

Les classes d'emploi ci-dessous sont vacantes en 2020 :

- 103 – Agent de la gestion financière
- 105 – Agent de recherche et de planification socio-économique
- 112 – Bibliothécaire
- 116 – Conseiller en orientation professionnelle

Explications supplémentaires sur la spécialisation des postes : Les 4 spécialistes en science de l'éducation exercent en réalité des fonctions différentes : deux conseillères agissent dans la même discipline artistique (musique), mais dans deux établissements différents; un autre est spécialiste en art dramatique et la quatrième occupe le poste de registraire. L'expertise parmi l'ensemble des professionnels du Conservatoire peut donc être différente et spécialisée parmi une même classe d'emploi.

Au niveau géographique, 3 professionnels travaillent dans les Conservatoires de Montréal et 6 sont à la direction générale de Québec.

En 2020, 5 des 9 postes de professionnels sont occupés par des femmes. Si on retranche le poste occasionnel, 5 des 8 postes réguliers sont occupés par des femmes.

En 2020, 6 des 9 employés professionnels sont à l'échelon 18 de leur échelle salariale. Les trois autres postes sont aux 14e, 12e et 8<sup>e</sup> échelons.

Aucun employé n'est désigné dans un emploi de niveau de complexité supérieure (prime d'expert 10 % / réf : 7-1.02 de la convention collective).

En 2020, le statut des postes est le suivant : 7 réguliers, 1 régulier partiel et 1 occasionnel.

55 % des effectifs ont entre 55 et 64 ans.

## Les indicateurs 2016-2020

---

- La proportion moyenne de postes vacants est de 12%;
- Ces deux années ont aussi démontré des taux de démission de 13 % en 2017 et de 25 % en 2019, essentiellement chez le groupe d'âge des 35-44 ans;  
Année 2017 : 2 démissions, 2 départs à la retraite, 1 abolition de poste, 1 fin de contrat :  
Année 2019 : 3 démissions et 1 fin de contrat :
- Enfin, cinq professionnels sur neuf auront 65 ans entre 2021 et 2025. 55 % des effectifs pourraient partir à la retraite d'ici les 5 prochaines années.
- Tableau comparatif du nombre d'employés professionnels par classe d'emploi en 2016 et en 2020.

Classe d'emploi	2016	2020
103 – Agent de la gestion financière	1	
104 – Agent d'information	3	1
105 – Agent de recherche et de planification socio-économique	2	
107 – Agent culturel (Agent de développement numérique)		1
108 – Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	1	1
111 – Attaché d'administration	2	2
112 – Bibliothécaire	2	
116 – Conseiller en orientation professionnelle		
123 – Spécialiste en science de l'éducation	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

**Bilan des postes en 2016 : 14 / Bilan des postes en 2020 : 9**

- **L'expertise** : Est l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être que possèdent les employés d'une organisation et qui permet à cette dernière de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Sans employés en nombres suffisants et possédant l'expertise requise, une organisation donnée ne pourrait pas fonctionner de manière optimale.
- **L'attraction** : C'est la capacité d'une organisation à obtenir des candidatures possédant les compétences recherchées en nombre suffisant pour combler les postes à pourvoir.
- **La rétention** de la main-d'œuvre : La capacité d'une organisation à conserver à son service les personnes possédant les compétences nécessaires pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques.

Il est difficile de démontrer par le biais de nos statistiques internes les problématiques d'expertise, d'attraction et de rétention des professionnels du CMADQ compte tenu du faible échantillonnage (uniquement 9 employés dans tout le réseau). Comme institution parapublique, faisant anciennement partie de la fonction publique, les conditions de travail au Conservatoire sont similaires à celles de la fonction publique sur plusieurs aspects: le classement, la rémunération, les échelles de traitement, les régimes collectifs, etc. C'est pourquoi, le rapport sur l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise des professionnels de la fonction publique nous a servi de référence et d'assise sur certains constats.

### Problématiques liées à l'attraction – Partie syndicale

- En 2020, la rémunération globale de l'ensemble des professionnels de l'administration québécoise affiche un retard de -7,5 % (en 2019 de -4,1 %) relativement aux professionnels de la catégorie « autres salariés québécois ». Plus précisément, l'écart est de -21,2 % (en 2019 de -16,6 %) relativement aux salariés de la catégorie « autres publics » (administration municipale, entreprises publiques, universités et administration fédérale). En comparaison avec le secteur privé, l'administration québécoise est légèrement en dessous à -0,5 % alors qu'elle était en avance (en 2019 de +2,2 %). Selon l'Institut de la statistique du Québec (voir Annexe 4), la rémunération globale des professionnels de l'administration québécoise est inférieure à tous les autres catégories de salariés québécois et l'écart s'est accentué de 2019 à 2020 ;
- Le nombre d'échelons (18) pourrait faire en sorte que le salaire de départ semble moins attractif et que de nombreuses années sont nécessaires pour atteindre le dernier échelon et espérer un salaire attrayant. Les professionnels seraient défavorisés sur le plan salarial en gains de carrière en comparaison avec d'autres secteurs d'emplois.
- Le site Internet du CMADQ ne renverrait pas une image à jour et attractive pour les nouveaux postulants;
- L'accès à des programmes de conciliation entre le travail et la vie personnelle tels que le télétravail et les horaires variables;
- Le concept d'image d'employeur de choix permet aux organisations de se différencier de leurs concurrents sur le marché du travail (reconnaisances des réalités collectives et individuelles, cheminement de carrière à la hauteur des ambitions, milieu de travail stimulant et respectueux).

**Constats supplémentaires tirés de « La carrière en vue par les générations x et y »** (Réf : Enap, *Les pratiques d'attraction et de rétention au sein du ministère des Transports. Analyse comparative auprès de six organisations. Par Justine Pelletier-Robillard. Thèse de maîtrise, fév. 2008*)

- *Les jeunes travailleurs recherchent davantage une relation de flexibilité avec l'employeur plutôt que la loyauté comme auparavant (Guerrero 2001). Les jeunes prioriseraient leur vie personnelle à leur vie professionnelle; ils seraient plus exigeants face à leurs conditions de travail (Desbiens 2007). Les employeurs qui offriraient à ces jeunes une grande flexibilité d'horaire et de lieu de travail gagneraient en popularité auprès de ceux-ci.*

- *Ces générations x et y seraient attirées par les emplois qui leur donneront une large possibilité d'apprentissage, et où ils pourront gagner de l'expérience et se développer sur le plan personnel (Pouliot, 2006).*
- *Les nouvelles générations s'attendent à une carrière épanouissante où ils auront des possibilités de croissance personnelle (St-Onge et al., 2004). La gestion de carrière doit devenir indispensable pour les organisations si celles-ci veulent attirer et retenir de jeunes employés.*
- *À défaut d'offrir à l'employé un travail à vie (relation traditionnelle du travail), l'employeur lui offrirait des occasions de développer ses compétences par le biais de perfectionnement et de défis stimulants (développement de l'employabilité).*

En considérant que 55 % des professionnels pourraient partir à la retraite d'ici 5 ans, les enjeux cités ci-dessus seront à considérer afin d'attirer la relève au CMADQ.

### **Problématiques liées à la rétention – Partie syndicale**

- Stabilité de la direction (changement fréquent de la structure organisationnelle) : Le contexte de réformes et de rationalisation budgétaire alimente une ambiance organisationnelle instable qui a engendré de l'inquiétude;
- Les possibilités d'avancement en carrière sont très limitées, voire inexistantes;
- Manque de perspective professionnelle. Les jeunes pourraient être tentés de quitter l'organisation pour des institutions qui offrent de meilleures possibilités de développement de carrière;
- Dans la fonction publique pour les moins de 35 ans, explications des intentions de quitter leur poste : rémunération, circulation de l'information (lourdeur des processus décisionnels) et les chances de promotion;
- Les professionnels ne bénéficient pas de plans de développement professionnel (formation continue);
- Guide d'accueil du personnel : Un guide d'accueil des nouveaux employés a été élaboré par les RH il y a quelques années. Est-il utilisé ? À jour? Il serait souhaitable que ce guide soit présenté au nouvel employé en présence lors de l'embauche (échange);
- Peut-on mieux faire pour l'intégration de nouveaux employés? Lorsqu'un membre du personnel quitte ses fonctions, il est rare que la personne qui part transmette en présence ses informations et son savoir à son successeur. De plus, il s'écoule parfois des semaines entre le départ de la première et l'entrée en poste de la seconde;
- L'environnement de travail dans les locaux de la direction générale pourrait être revu au profit d'espaces plus conviviaux, fonctionnels et aérés;
- Fourniture d'équipements et de logiciels informatiques performants pour faciliter et optimiser le travail et mise à niveau régulièrement.

### **Problématiques liées à l'expertise – Partie syndicale**

- En regard des données présentées par l'institut de la statistique du Québec sur les écarts de la rémunération globale (voir annexe 4), les professionnels de la fonction publique et parapublique ont une rémunération globale inférieure aux autres salariés professionnels du Québec;

- Le principe de fonctionnement de l'échelle salariale fait en sorte que les professionnels expérimentés voient leur rémunération plafonnée au 18<sup>e</sup> échelon;
- Certains corps d'emploi regroupent de nombreux titres d'emploi et fonctions. Certains professionnels peuvent percevoir que leur expertise n'est pas bien représentée à l'intérieur du corps d'emploi;
- Les professionnels pourraient souhaiter que leur formation et leur expérience soient mieux reconnus;
- Les professionnels pourraient souhaiter avoir accès plus facilement à des activités de perfectionnement et de réseautage sans que cette participation suscite de surcharge de travail au retour en poste (9 postes professionnels dans tout le réseau ; aucune relève à l'interne);
- Les professionnels pourraient souhaiter avoir accès plus facilement à des responsabilités supérieures et de surcroît aux primes d'expert;
- Le Conservatoire a plusieurs employés professionnels en fin de carrière dont les aspirations pourraient différer de celles des plus jeunes. Certains pourraient souhaiter que la fin de carrière ne corresponde pas nécessairement à la retraite définitive;
- Il n'existe pas de réel plan de relève au CMADQ.

#### **Problématiques liées à l'attraction – Partie employeur**

- Aucune

#### **Problématiques liées à la rétention – Partie employeur**

- Le manque de possibilité de progression de carrière en raison de la petitesse du réseau.

#### **Problématiques liées à l'expertise – Partie employeur**

- Le manque de plan de relève et de transfert des connaissances;



### **Solutions liées à l'attraction – Partie syndicale**

- Verser le 2% d'augmentation salariale au 18e échelon (tel que déjà obtenu par les employés de la fonction publique);
- Accélérer la négociation de la convention collective afin d'annoncer des échelons de rémunération bonifiés lors de la diffusion d'offres d'emploi;
- Bonifier les échelons de rémunération afin qu'ils reflètent l'expertise des professionnels à l'emploi du Conservatoire et susceptibles de répondre à une offre d'emploi et qu'ils soient concurrentiels avec les autres secteurs publics et privés;
- Reconnaître l'expérience à l'embauche à sa juste valeur en fournissant au nouvel employé un document écrit lui démontrant comment son échelon a été déterminé.
- Promouvoir la possibilité d'aménagement de temps de travail et de télétravail lors de la diffusion d'offres d'emploi;
- Élaborer une politique de télétravail, en collaboration avec les représentants syndicaux, la promouvoir auprès des professionnels à l'emploi du Conservatoire et la mettre en application;
- À court terme, revoir la formulation des affichages afin de mettre en valeur les avantages sociaux et la progression dans les échelons d'emploi, et préciser, selon les exigences du poste, à quel échelon minimum le candidat entrera en poste.
- Faire connaître l'existence du programme d'accueil aux candidats potentiels lors de l'entrevue d'embauche;
- Présenter le programme d'accueil aux nouveaux employés lors leur entrée en fonction afin qu'ils s'intègrent bien à la culture organisationnelle;
- Développer une image du Conservatoire à la hauteur ou supérieure à celles de ses concurrents et être reconnue comme employeur de choix. Pour y répondre, à court, moyen et long termes : la refonte du site Internet et le maintien de sa mise à jour sont primordiaux; une présence constante dans les médias et sur les réseaux sociaux; par la promotion d'un milieu stimulant (possibilité de formation et de cheminement de carrière, saine gestion, conciliation travail famille, avantages sociaux concurrentiels).

### **Solutions liées à la rétention – Partie syndicale**

- Verser le 2% d'augmentation salariale au 18e échelon (tel que déjà obtenu par les employés de la fonction publique);
- Accélérer la négociation de la convention collective afin d'annoncer des échelons de rémunération bonifiés susceptibles de retenir les professionnels à l'emploi du Conservatoire;
- Bonifier les échelons de rémunération afin qu'ils reflètent l'expertise des professionnels à l'emploi du Conservatoire et susceptibles de répondre à une offre d'emploi et qu'ils soient concurrentiels avec les autres secteurs publics et privés;
- Comme solution à la rétention des employés très expérimentés à l'approche de la retraite, offrir des conditions de travail plus stimulantes telles que l'établissement d'horaires plus flexibles, des tâches et des rôles à la hauteur et l'élaboration de programmes de rémunération permettant d'échapper au plafonnement (ex. : accès à la prime d'expert).
- Sonder le personnel à l'égard de leur intérêt pour le télétravail à long terme et des modalités de sa mise en application (après la pandémie);
- Élaborer une politique de télétravail, en collaboration avec les représentants syndicaux, la promouvoir auprès des professionnels à l'emploi du Conservatoire et la mettre en application;
- Faire la promotion de la possibilité d'aménagement de temps de travail auprès des professionnels à l'emploi du Conservatoire;

- Instaurer des pratiques régulières qui évaluent la satisfaction des employés et identifier les éléments à améliorer (sondage de satisfaction).
- Dresser la recension des besoins de perfectionnement des professionnels dans la perspective du développement de leur expertise professionnelle et de la bonification de leur rendement au travail;
- Diffuser l'information concernant la possibilité de déposer une demande de participation à une session de perfectionnement ou de développement professionnel auprès des professionnels du Conservatoire;
- Reconnaître les surcharges de travail en autorisant la réalisation d'heures supplémentaires et/ou la majoration des heures régulières par semaine pour certaines fonctions qui le nécessitent;
- Mettre en place un mécanisme d'entrevues de départ lorsqu'un professionnel quitte l'organisation pour connaître les raisons qui motivent sa décision, de façon à cerner des problématiques de rétention et y remédier;
- Mettre en place des pratiques de reconnaissance non monétaire au sein du Conservatoire et les faire connaître du personnel;
- Reconnaître l'expérience à l'embauche à sa juste valeur en fournissant au nouvel employé un document écrit lui démontrant comment son échelon a été déterminé.

#### **Solutions liées à l'expertise – Partie syndicale**

- Verser le 2% d'augmentation salariale au 18e échelon (tel que déjà obtenu par les employés de la fonction publique);
- Accélérer la négociation de la convention collective afin que les professionnels bénéficient des avantages sociaux et de la rémunération bonifiés au moment opportun;
- Bonifier les échelons de rémunération afin qu'ils reflètent l'expertise des professionnels à l'emploi du Conservatoire ou susceptibles de répondre à une offre d'emploi et qu'ils soient concurrentiels avec les autres secteurs publics et privés;
- Assurer une reconnaissance accrue de la formation et de l'expérience des professionnels;
- Comme solution à la rétention des employés très expérimentés à l'approche de la retraite, offrir des conditions de travail plus stimulantes telles que l'établissement d'horaires plus flexibles, des tâches et des rôles à la hauteur et l'élaboration de programmes de rémunération permettant d'échapper au plafonnement (ex. : accès à la prime d'expert).
- Encourager et optimiser les activités de réseautage (mentorat, communautés de développement, coaching, participation à des événements professionnels);
- Prévoir la relève en optimisant les pratiques de transfert des connaissances;
- Encourager et promouvoir le développement professionnel des employés tout particulièrement dans les secteurs technologiques en changement continu et pour les postes dont la relève se fait rare.
- Revoir à quelle classe d'emploi chaque poste professionnel appartient afin de mieux refléter la nature de chacun de ces postes en respectant la nomenclature des classes d'emploi de la fonction publique.
- Revoir, en profondeur et en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor au cours de la prochaine ronde de négociation la classification des emplois au sein de la fonction publique et parapublique afin de la moderniser et de mieux refléter la nature des postes occupés par les professionnels de la fonction publique.

### **Solutions liées à l'attraction – Partie patronale**

- La poursuite de la démarche entreprise concernant l'actualisation de l'image de marque du CMADQ (issue du plan stratégique);
- L'utilisation de plus en plus marquée des réseaux sociaux afin de faire rayonner l'institution et ses opportunités sur des plates-formes actuelles (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.);
- La modification du site Web en cohérence avec l'image de marque prévue à venir (d'ici la fin de l'année 2021) améliorera les échanges lors de processus de dotation puisque la section emplois sera accessible à moindre clic et informera les candidats et candidates potentiels amplement des conditions de travail avantageuses des différents corps d'emploi;
- Refonte du visuel des offres d'emploi afin qu'une emphase soit portée sur l'éventail des conditions de travail en lien avec la conciliation travail-vie personnelle telles que les ententes de réduction ou d'aménagement de temps de travail, la variété des différents congés sociaux, congés parentaux avantageux et éventuellement, la politique de télétravail;
- Ajouter une explication claire sur les offres d'emploi afin d'indiquer que l'expérience pertinente est reconnue lors de l'évaluation salariale initiale;
- Mettre l'emphase sur le fait que le CMADQ est un organisme qui souscrit au programme d'égalité en emploi;
- Bonifier les échelles salariales dans le respect de la capacité financière du CMADQ afin d'offrir une rémunération adéquate et attractive.

### **Solutions liées à la rétention – Partie patronale**

- Transmettre une note d'information aux professionnelles et professionnels du CMADQ afin de rappeler le processus de demande à une activité de développement (formation);
- Transmettre une note d'information aux professionnelles et professionnels du CMADQ afin de rappeler les différentes conditions de travail en faveur de la conciliation travail-vie personnelle telles que les ententes de réduction ou d'aménagement de temps de travail, la variété des différents congés sociaux, congés parentaux avantageux et éventuellement, la politique de télétravail;
- Transmettre une note d'information aux professionnelles et professionnels du CMADQ de 55 ans et plus afin de rappeler les différentes options de préretraite existantes qui permettent aux salariés de diminuer leur horaire de travail tout en poursuivant leur travail. Ces options peuvent ainsi prolonger la vie active et ainsi, accroître les rentes de retraite. La direction des ressources humaines et de la rémunération du CMADQ offre un soutien aux questions de retraite à ces employés;
- Intégration d'une rencontre d'accueil entre un membre de l'équipe de la direction des ressources humaines et de la rémunération et le nouvel employé afin de se présenter, établir un lien direct et répondre à toutes les questions d'usage. Étant donné la distance géographique, il est proposé que la rencontre ait lieu par visioconférence;
- Bonifier les échelles salariales dans le respect de la capacité financière du CMADQ afin d'offrir une rémunération satisfaisante.

### **Solutions liées à l'expertise – Partie patronale**

- Encourager les gestionnaires à préparer des plans de relève avec leurs professionnelles et professionnels du CMADQ. Étant donné la difficulté à faire un transfert de connaissance de l'ancien au nouveau titulaire de poste en cas de départ, la mise sur pied d'un cahier de procédure serait un outil essentiel afin de contrer la perte d'expertise;

- Encourager les gestionnaires à offrir des mandats de travail nouveaux et attrayants aux professionnelles et professionnels du CMADQ ouverts, afin de développer de nouvelles connaissances et diversifier leurs responsabilités respectives;
- Transmettre une note d'information aux professionnelles et professionnels du CMADQ afin de rappeler le processus de demande à une activité de développement (formation). Cette piste de solution mentionnée en faveur de la rétention est également un moyen d'accroître l'expertise des employés en s'assurant de la mise à jour périodique de leurs connaissances;
- Bonifier les échelles salariales dans le respect de la capacité financière du CMADQ afin d'offrir une rémunération satisfaisante.

#### **Solutions liées à l'attraction – Communes**

- Bonifier les échelles salariales en ciblant les professionnelles et professionnels ayant une grande expérience en appliquant une augmentation de 2 % sur le 18e échelon de toutes les échelles salariales;
- Faire la promotion des conditions de travail en place, entre autres, les options de conciliation travail-vie personnelle et éventuellement, le télétravail;
- Poursuite des efforts concernant l'actualisation de l'image de marque du CMADQ par le biais des réseaux sociaux, des affichages de poste et du site Web du CMADQ.

#### **Solutions liées à la rétention – Communes**

- Bonifier les échelles salariales en ciblant les professionnelles et professionnels ayant une grande expérience en appliquant une augmentation de 2 % sur le 18e échelon de toutes les échelles salariales;
- Faire un rappel des conditions de travail en place, entre autres, les options de conciliation travail-vie personnelle et éventuellement, le télétravail;
- Intégration d'une rencontre d'accueil entre un membre de l'équipe de la direction des ressources humaines et de la rémunération et le nouvel employé afin de se présenter, établir un lien direct et répondre à toutes les questions d'usage.

#### **Solutions liées à l'expertise – Communes**

- Bonifier les échelles salariales en ciblant les professionnelles et professionnels ayant une grande expérience en appliquant une augmentation de 2 % sur le 18e échelon de toutes les échelles salariales;
- Établir un plan de relève et de transfert des connaissances.

## Résumé des recommandations du comité

---

Le comité a dressé un portrait de la situation concernant les enjeux liés à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels du CMADQ. Comme qu'exprimé dans ce rapport, le faible nombre d'employés au sein de l'accréditation SPGQ a posé un défi au niveau de l'analyse des données. C'est pourquoi, les constats sur les problématiques et les pistes de solutions se sont, dans certains cas, inspirés de ceux établis par la fonction publique afin d'étayer les échanges et les constats de chacune des parties.

Pour sa part, la partie syndicale considère que la réflexion n'est pas terminée. Plusieurs solutions indiquées dans ce rapport sont réalisables à plus long terme. La partie syndicale croit que les questions concernant l'attraction, la rétention et le maintien de l'expertise du personnel professionnel pourront être réabordées.

De nombreux constats ont été formulés par le comité de part et d'autre. À court terme, la partie patronale est prête à engager la réalisation des points suivants :

1. Bonifier les échelles salariales en ciblant les professionnelles et professionnels ayant une grande expérience en appliquant une augmentation de 2 % sur le 18<sup>e</sup> échelon de toutes les échelles salariales. Le comité juge que cette recommandation aura une incidence directe à la fois sur les enjeux liés à l'expertise, l'attraction et la rétention. Elle est tout indiquée dans un contexte où 50 % des effectifs quitteront à la retraite d'ici 5 ans et que 6 des 9 employés sont actuellement à l'échelon 18;
2. Établir un plan de relève et de transfert des connaissances;
3. Faire la promotion des conditions de travail en place, entre autres, les options de conciliation travail-vie personnelle et éventuellement, le télétravail;
4. Faire un rappel de la procédure de demande de perfectionnement au CMADQ aux professionnelles et professionnels;
5. Poursuite des efforts concernant l'actualisation de l'image de marque du CMADQ par le biais des réseaux sociaux, des affichages de poste et du site Web du CMADQ.

Les membres du comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et des professionnels :

### *Partie syndicale*

Anne-Marie Dubois, conseillère à la direction des études au CMADQ;  
Martine Rizzoli, responsable du service de location de salles au CMM et CADM;  
Marie-Josée Garand, représentante syndicale, agit comme personne-ressource.

### *Partie patronale*

Jessie Guevremont, directrice des ressources humaines et de la rémunération;  
Louise Lamontagne, conseillère en gestion des ressources humaines.

### LETTRE D’ENTENTE NO 3

#### CONCERNANT LA CRÉATION D’UN COMITÉ RELATIF À L’EXPERTISE, L’ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS

Considérant que les parties souhaitent convenir d’une entente négociée relativement aux conditions de travail des professionnelles et professionnels (ci-après appelés « *les employés ou employées* ») du Conservatoire de musique et d’arts dramatiques, venant à échéance au 31 mars 2020;

Considérant que les parties sont disposées à poursuivre les discussions sur l’expertise, l’attraction et la rétention des personnes employées;

Les parties conviennent de créer un comité dont le mandat est de :

- Dresser un portrait de la situation en matière d’attraction et de rétention des emplois des personnes employées du Conservatoire ;
- Analyser les moyens de préserver et de développer l’expertise générale et spécifique des personnes employées du Conservatoire.

Le comité est composé des personnes suivantes :

- Deux (2) représentants de la partie patronale;
- Deux (2) représentants de la partie syndicale.

Le comité de travail entreprend ses travaux à compter du dépôt du rapport final par le comité professionnel de la fonction publique 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, des personnes-ressources qu’elles jugent appropriées à l’avancement des travaux.

Le comité réalise ses travaux de la façon suivante :

- 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 employés et employées;
  - Les problématiques d’attraction et de rétention des emplois des employés et employées;
  - Les moyens susceptibles d’attirer et de conserver l’expertise des emplois des employés et employées;

- Les structures salariales des autres organisations employant des professionnels au Québec;
- Les conditions de travail des autres organisations employant des 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 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 doit être remis dans les 180 jours suivant le dépôt du rapport final par le comité professionnel de la fonction publique. Le rapport est rédigé par le président et comprend les recommandations (conjointes ou non) des représentants de la partie patronale et de la partie syndicale qui sont membres du comité. Il comprend également, le cas échéant, des pistes de solutions afin de réaliser les recommandations conjointes des membres du comité.

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

## Annexe 2 - Tableau des principaux indicateurs du CMADQ

### Nombre et taux

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre et taux d'affectation										
Nombre et taux de mutation										
Nombre et taux de recrutement	2 - 13%	3 - 19%		3 - 25%						
Nombre et taux de promotion			1 - 10%							
Nombre et taux de reclassement										
Nombre et taux de réorientation										
Nombre et taux de démission		2 - 13%		3 - 25%						
Nombre et taux de personnes en assurance traitement										
Nombre et taux de retraite	2 - 13%			1 - 10%						
Âge moyen au moment de la retraite	58 ans			61 ans						
<i>Retraite prévue</i>							1		1	3
Nombre et taux de postes vacants	2 - 13%	3 - 20%		3 - 27%						
Nombres de jours moyen pour pourvoir un poste	45 jours	22 jours		28 jours						
Processus de qualification et banques de personnes qualifiées	NA	NA	NA	NA	NA					
<i>Besoins prévisionnels de main-d'œuvre</i>							1		1	3

*Les tableaux par année civile avec le détail par employé peuvent être fournis sur demande.*



**L'ensemble des professionnels**

En 2020, la rémunération globale de l'ensemble des professionnels de l'administration québécoise affiche un retard de -7,5 % (en 2019, -4,1 %) relativement aux professionnels de la catégorie « autres salariés québécois ». Plus précisément, l'écart est de -21,2 \$ (en 2019, -16,6 %) relativement aux salariés de la catégorie « autres publics » (administration municipale, entreprises publiques, universités et administration fédérale). En comparaison avec le secteur privé, l'administration québécoise est légèrement en dessous à -0,5 % alors qu'elle était en avance en 2019 (+2,2 %). On constate au niveau de la rémunération globale que les professionnels ont perdu du terrain entre 2019 et 2020. Voir ci-dessous les tableaux de l'institut de la statistique du Québec de 2019 et 2020

TABLEAU 3 ÉCARTS SALARIAUX ET DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE (PROFESSIONNELS)

<b>Comparaison de la rémunération globale, administration québécoise par rapport aux autres salariés québécois (écarts en %) (professionnels), 2020</b>	
	<b>Rémunération globale (écarts)</b>
<b>Autres salariés québécois</b>	-7,5
<b>Autres salariés québécois syndiqués</b>	-19,8
<b>Autres salariés québécois non syndiqués</b>	-1,3*
<b>Privé</b>	-0,5*
<b>Privé syndiqué</b>	-12,8
<b>Privé non syndiqué</b>	-0,3*
<b>« Autre public »</b>	-21,2
<b>Administration municipale</b>	-30,0
<b>« Entreprises publiques »</b>	-21,9
<b>Universitaire</b>	-14,7
<b>Administration fédérale</b>	-20,0

Source : Institut de la statistique du Québec, *Travail et rémunération. Rémunération des salariés. État et évolution comparés*, 2020, Gouvernement du Québec, annexes C.

\* Indique la parité des deux secteurs (test de signification au seuil de 5 %)

TABLEAU 41 ÉCARTS SALARIAUX ET DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE (PROFESSIONNELS)

<b>Comparaison de la rémunération globale, administration québécoise par rapport aux autres salariés québécois (écarts en %) (professionnels) 2019</b>	
	<b>Rémunération globale (écarts)</b>
<b>Autres salariés québécois</b>	-4,1
<b>Autres salariés québécois syndiqués</b>	-15,1
<b>Autres salariés québécois non syndiqués</b>	-1,5*
<b>Privé</b>	2,2*
<b>Privé syndiqué</b>	-9,3
<b>Privé non syndiqué</b>	2,4*
<b>« Autre public »</b>	-16,6
<b>Administration municipale</b>	-19,9
<b>« Entreprises publiques »</b>	-17,4
<b>Universitaire</b>	-11,4
<b>Administration fédérale</b>	-16,6

Source : Institut de la statistique du Québec, *Travail et rémunération. Rémunération des salariés. État et évolution comparés*, 2019, Gouvernement du Québec, annexes C.

## Annexe 4 – Proposition de bonification des échelles salariales

103 AGENTE OU AGENT DE LA GESTION FINANCIÈRE (35H)

Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	39 568 \$	40 162 \$	40 865 \$	41 682 \$	À venir	-
0	2	40 887 \$	41 500 \$	42 226 \$	43 071 \$	À venir	-
0	3	42 304 \$	42 939 \$	43 690 \$	44 564 \$	À venir	-
0	4	43 773 \$	44 430 \$	45 208 \$	46 112 \$	À venir	-
0	5	45 295 \$	45 974 \$	46 779 \$	47 715 \$	À venir	-
0	6	46 869 \$	47 572 \$	48 405 \$	49 373 \$	À venir	-
0	7	48 490 \$	49 217 \$	50 078 \$	51 080 \$	À venir	-
0	8	51 066 \$	51 832 \$	52 739 \$	53 794 \$	À venir	-
0	9	52 891 \$	53 684 \$	54 623 \$	55 715 \$	À venir	-
0	10	54 808 \$	55 630 \$	56 604 \$	57 736 \$	À venir	-
0	11	56 769 \$	57 621 \$	58 629 \$	59 802 \$	À venir	-
0	12	58 846 \$	59 729 \$	60 774 \$	61 989 \$	À venir	-
0	13	61 010 \$	61 925 \$	63 009 \$	64 269 \$	À venir	-
0	14	63 253 \$	64 202 \$	65 326 \$	66 633 \$	À venir	-
0	15	65 578 \$	66 562 \$	67 727 \$	69 082 \$	À venir	-
0	16	67 190 \$	68 198 \$	69 391 \$	70 779 \$	À venir	-
0	17	68 844 \$	69 877 \$	71 100 \$	72 522 \$	À venir	-
0	18	72 852 \$	73 945 \$	75 239 \$	76 744 \$	À venir	78 278 \$

104 AGENTE OU AGENT D'INFORMATION (35H)

Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 241 \$	40 845 \$	41 560 \$	42 391 \$	À venir	-
0	2	41 772 \$	42 399 \$	43 141 \$	44 004 \$	À venir	-
0	3	43 363 \$	44 013 \$	44 783 \$	45 679 \$	À venir	-
0	4	45 018 \$	45 693 \$	46 493 \$	47 423 \$	À venir	-
0	5	46 733 \$	47 434 \$	48 264 \$	49 229 \$	À venir	-
0	6	48 528 \$	49 256 \$	50 118 \$	51 120 \$	À venir	-
0	7	50 433 \$	51 189 \$	52 085 \$	53 127 \$	À venir	-
0	8	53 825 \$	54 632 \$	55 588 \$	56 700 \$	À venir	-
0	9	55 950 \$	56 789 \$	57 783 \$	58 939 \$	À venir	-
0	10	58 164 \$	59 036 \$	60 069 \$	61 270 \$	À venir	-
0	11	60 484 \$	61 391 \$	62 465 \$	63 714 \$	À venir	-
0	12	62 903 \$	63 847 \$	64 964 \$	66 263 \$	À venir	-
0	13	65 470 \$	66 452 \$	67 615 \$	68 967 \$	À venir	-
0	14	68 105 \$	69 127 \$	70 337 \$	71 744 \$	À venir	-
0	15	70 899 \$	71 962 \$	73 221 \$	74 685 \$	À venir	-
0	16	72 643 \$	73 733 \$	75 023 \$	76 523 \$	À venir	-
0	17	74 432 \$	75 548 \$	76 870 \$	78 407 \$	À venir	-
0	18	76 293 \$	77 437 \$	78 792 \$	80 368 \$	À venir	81 975 \$

## 105 AGENTE OU AGENT DE RECHERCHE ET DE PLANIFICATION SOCIO-ÉCONOMIQUE (35H)

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 241 \$	40 845 \$	41 560 \$	42 391 \$	À venir	-
0	2	41 772 \$	42 399 \$	43 141 \$	44 004 \$	À venir	-
0	3	43 363 \$	44 013 \$	44 783 \$	45 679 \$	À venir	-
0	4	45 018 \$	45 693 \$	46 493 \$	47 423 \$	À venir	-
0	5	46 733 \$	47 434 \$	48 264 \$	49 229 \$	À venir	-
0	6	48 528 \$	49 256 \$	50 118 \$	51 120 \$	À venir	-
0	7	50 433 \$	51 189 \$	52 085 \$	53 127 \$	À venir	-
0	8	53 825 \$	54 632 \$	55 588 \$	56 700 \$	À venir	-
0	9	55 950 \$	56 789 \$	57 783 \$	58 939 \$	À venir	-
0	10	58 164 \$	59 036 \$	60 069 \$	61 270 \$	À venir	-
0	11	60 484 \$	61 391 \$	62 465 \$	63 714 \$	À venir	-
0	12	62 903 \$	63 847 \$	64 964 \$	66 263 \$	À venir	-
0	13	65 470 \$	66 452 \$	67 615 \$	68 967 \$	À venir	-
0	14	68 105 \$	69 127 \$	70 337 \$	71 744 \$	À venir	-
0	15	70 899 \$	71 962 \$	73 221 \$	74 685 \$	À venir	-
0	16	72 643 \$	73 733 \$	75 023 \$	76 523 \$	À venir	-
0	17	74 432 \$	75 548 \$	76 870 \$	78 407 \$	À venir	-
0	18	76 293 \$	77 437 \$	78 792 \$	80 368 \$	À venir	81 975 \$

## 107 AGENTE CULTURELLE OU AGENT CULTUREL (35H)

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 295 \$	40 899 \$	41 615 \$	42 447 \$	À venir	-
0	2	41 637 \$	42 262 \$	43 002 \$	43 862 \$	À venir	-
0	3	43 081 \$	43 727 \$	44 492 \$	45 382 \$	À venir	-
0	4	44 577 \$	45 246 \$	46 038 \$	46 959 \$	À venir	-
0	5	46 131 \$	46 823 \$	47 642 \$	48 595 \$	À venir	-
0	6	47 734 \$	48 450 \$	49 298 \$	50 284 \$	À venir	-
0	7	49 383 \$	50 124 \$	51 001 \$	52 021 \$	À venir	-
0	8	52 006 \$	52 786 \$	53 710 \$	54 784 \$	À venir	-
0	9	53 863 \$	54 671 \$	55 628 \$	56 741 \$	À venir	-
0	10	55 817 \$	56 654 \$	57 645 \$	58 798 \$	À venir	-
0	11	57 814 \$	58 681 \$	59 708 \$	60 902 \$	À venir	-
0	12	59 927 \$	60 826 \$	61 890 \$	63 128 \$	À venir	-
0	13	62 134 \$	63 066 \$	64 170 \$	65 453 \$	À venir	-
0	14	64 415 \$	65 381 \$	66 525 \$	67 856 \$	À venir	-
0	15	66 784 \$	67 786 \$	68 972 \$	70 351 \$	À venir	-
0	16	68 428 \$	69 454 \$	70 669 \$	72 082 \$	À venir	-
0	17	70 108 \$	71 160 \$	72 405 \$	73 853 \$	À venir	-
0	18	74 193 \$	75 306 \$	76 624 \$	78 156 \$	À venir	79 719 \$

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 963 \$	41 577 \$	42 305 \$	43 151 \$	À venir	-
0	2	42 465 \$	43 102 \$	43 856 \$	44 733 \$	À venir	-
0	3	44 040 \$	44 701 \$	45 483 \$	46 393 \$	À venir	-
0	4	45 712 \$	46 398 \$	47 210 \$	48 154 \$	À venir	-
0	5	47 413 \$	48 124 \$	48 966 \$	49 945 \$	À venir	-
0	6	49 171 \$	49 909 \$	50 782 \$	51 798 \$	À venir	-
0	7	51 061 \$	51 827 \$	52 734 \$	53 789 \$	À venir	-
0	8	53 920 \$	54 729 \$	55 687 \$	56 801 \$	À venir	-
0	9	55 978 \$	56 818 \$	57 812 \$	58 968 \$	À venir	-
0	10	58 123 \$	58 995 \$	60 027 \$	61 228 \$	À venir	-
0	11	60 360 \$	61 265 \$	62 337 \$	63 584 \$	À venir	-
0	12	62 675 \$	63 615 \$	64 728 \$	66 023 \$	À venir	-
0	13	65 099 \$	66 075 \$	67 231 \$	68 576 \$	À venir	-
0	14	67 628 \$	68 642 \$	69 843 \$	71 240 \$	À venir	-
0	15	70 299 \$	71 353 \$	72 602 \$	74 054 \$	À venir	-
0	16	72 026 \$	73 106 \$	74 385 \$	75 873 \$	À venir	-
0	17	73 798 \$	74 905 \$	76 216 \$	77 740 \$	À venir	-
0	18	75 644 \$	76 779 \$	78 123 \$	79 685 \$	À venir	81 279 \$

## 111 ATTACHÉE OU ATTACHÉ D'ADMINISTRATION (35H)

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	41 023 \$	41 638 \$	42 367 \$	43 214 \$	À venir	-
0	2	42 393 \$	43 029 \$	43 782 \$	44 658 \$	À venir	-
0	3	43 861 \$	44 519 \$	45 298 \$	46 204 \$	À venir	-
0	4	45 384 \$	46 065 \$	46 871 \$	47 808 \$	À venir	-
0	5	46 964 \$	47 668 \$	48 502 \$	49 472 \$	À venir	-
0	6	48 592 \$	49 321 \$	50 184 \$	51 188 \$	À venir	-
0	7	50 275 \$	51 029 \$	51 922 \$	52 960 \$	À venir	-
0	8	52 945 \$	53 739 \$	54 679 \$	55 773 \$	À venir	-
0	9	54 837 \$	55 660 \$	56 634 \$	57 767 \$	À venir	-
0	10	56 824 \$	57 676 \$	58 685 \$	59 859 \$	À venir	-
0	11	58 861 \$	59 744 \$	60 790 \$	62 006 \$	À venir	-
0	12	61 010 \$	61 925 \$	63 009 \$	64 269 \$	À venir	-
0	13	63 258 \$	64 207 \$	65 331 \$	66 638 \$	À venir	-
0	14	65 579 \$	66 563 \$	67 728 \$	69 083 \$	À venir	-
0	15	67 989 \$	69 009 \$	70 217 \$	71 621 \$	À venir	-
0	16	69 663 \$	70 708 \$	71 945 \$	73 384 \$	À venir	-
0	17	71 376 \$	72 447 \$	73 715 \$	75 189 \$	À venir	-
0	18	75 532 \$	76 665 \$	78 007 \$	79 567 \$	À venir	81 158,00 \$

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	42 665 \$	43 305 \$	44 063 \$	44 944 \$	À venir	-
0	2	44 088 \$	44 749 \$	45 532 \$	46 443 \$	À venir	-
0	3	45 617 \$	46 301 \$	47 111 \$	48 053 \$	À venir	-
0	4	47 198 \$	47 906 \$	48 744 \$	49 719 \$	À venir	-
0	5	48 842 \$	49 575 \$	50 443 \$	51 452 \$	À venir	-
0	6	50 536 \$	51 294 \$	52 192 \$	53 236 \$	À venir	-
0	7	52 286 \$	53 070 \$	53 999 \$	55 079 \$	À venir	-
0	8	55 063 \$	55 889 \$	56 867 \$	58 004 \$	À venir	-
0	9	57 030 \$	57 885 \$	58 898 \$	60 076 \$	À venir	-
0	10	59 095 \$	59 981 \$	61 031 \$	62 252 \$	À venir	-
0	11	61 213 \$	62 131 \$	63 218 \$	64 482 \$	À venir	-
0	12	63 451 \$	64 403 \$	65 530 \$	66 841 \$	À venir	-
0	13	65 788 \$	66 775 \$	67 944 \$	69 303 \$	À venir	-
0	14	68 202 \$	69 225 \$	70 436 \$	71 845 \$	À venir	-
0	15	70 708 \$	71 769 \$	73 025 \$	74 486 \$	À venir	-
0	16	72 451 \$	73 538 \$	74 825 \$	76 322 \$	À venir	-
0	17	74 231 \$	75 344 \$	76 663 \$	78 196 \$	À venir	-
0	18	78 554 \$	79 732 \$	81 127 \$	82 750 \$	À venir	84 405 \$

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 963 \$	41 577 \$	42 305 \$	43 151 \$	À venir	-
0	2	42 465 \$	43 102 \$	43 856 \$	44 733 \$	À venir	-
0	3	44 040 \$	44 701 \$	45 483 \$	46 393 \$	À venir	-
0	4	45 712 \$	46 398 \$	47 210 \$	48 154 \$	À venir	-
0	5	47 413 \$	48 124 \$	48 966 \$	49 945 \$	À venir	-
0	6	49 171 \$	49 909 \$	50 782 \$	51 798 \$	À venir	-
0	7	51 061 \$	51 827 \$	52 734 \$	53 789 \$	À venir	-
0	8	53 920 \$	54 729 \$	55 687 \$	56 801 \$	À venir	-
0	9	55 978 \$	56 818 \$	57 812 \$	58 968 \$	À venir	-
0	10	58 123 \$	58 995 \$	60 027 \$	61 228 \$	À venir	-
0	11	60 360 \$	61 265 \$	62 337 \$	63 584 \$	À venir	-
0	12	62 675 \$	63 615 \$	64 728 \$	66 023 \$	À venir	-
0	13	65 099 \$	66 075 \$	67 231 \$	68 576 \$	À venir	-
0	14	67 628 \$	68 642 \$	69 843 \$	71 240 \$	À venir	-
0	15	70 299 \$	71 353 \$	72 602 \$	74 054 \$	À venir	-
0	16	72 026 \$	73 106 \$	74 385 \$	75 873 \$	À venir	-
0	17	73 798 \$	74 905 \$	76 216 \$	77 740 \$	À venir	-
0	18	75 644 \$	76 779 \$	78 123 \$	79 685 \$	À venir	81 279 \$

## Taux annuels

Classe	Échelon	Taux du 31-03-2015 au 31-03-2016	Taux du 2016-04-01 au 31-03-2017	Taux du 01-04-2017 au 31-03-2018	Taux du 01-04-2018 au 01-04-2019	Taux au 02-04-2019	Taux au 31-03-2020
0	1	40 241 \$	40 845 \$	41 560 \$	42 391 \$	À venir	-
0	2	41 772 \$	42 399 \$	43 141 \$	44 004 \$	À venir	-
0	3	43 363 \$	44 013 \$	44 783 \$	45 679 \$	À venir	-
0	4	45 018 \$	45 693 \$	46 493 \$	47 423 \$	À venir	-
0	5	46 733 \$	47 434 \$	48 264 \$	49 229 \$	À venir	-
0	6	48 528 \$	49 256 \$	50 118 \$	51 120 \$	À venir	-
0	7	50 433 \$	51 189 \$	52 085 \$	53 127 \$	À venir	-
0	8	53 825 \$	54 632 \$	55 588 \$	56 700 \$	À venir	-
0	9	55 950 \$	56 789 \$	57 783 \$	58 939 \$	À venir	-
0	10	58 164 \$	59 036 \$	60 069 \$	61 270 \$	À venir	-
0	11	60 484 \$	61 391 \$	62 465 \$	63 714 \$	À venir	-
0	12	62 903 \$	63 847 \$	64 964 \$	66 263 \$	À venir	-
0	13	65 470 \$	66 452 \$	67 615 \$	68 967 \$	À venir	-
0	14	68 105 \$	69 127 \$	70 337 \$	71 744 \$	À venir	-
0	15	70 899 \$	71 962 \$	73 221 \$	74 685 \$	À venir	-
0	16	72 643 \$	73 733 \$	75 023 \$	76 523 \$	À venir	-
0	17	74 432 \$	75 548 \$	76 870 \$	78 407 \$	À venir	-
0	18	76 293 \$	77 437 \$	78 792 \$	80 368 \$	À venir	81 975 \$