



Rapport du Comité relatif à l'expertise, à l'attraction et à la rétention des professionnelles et professionnels de Revenu Québec

Marie-Eve Dufour, Ph.D, CRHA
28 juin 2021

REVENU
QUÉBEC



Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec

SPGQ

Table des matières

Liste des tableaux	2
Introduction	3
Contexte de la démarche.....	6
Composition du comité.....	7
Démarche du comité.....	8
Bref survol de l'effectif visé par la lettre d'entente.....	8
L'effectif représenté par le SPGQ à Revenu Québec	9
Démarche utilisée	10
Partie patronale	10
SPGQ	10
Recommandations	11
Recommandations de la partie patronale	11
Recommandations de la partie syndicale	11
1) Rémunération	11
2) Image de Revenu Québec.....	12
3) Accès à la permanence	13
4) Progression de carrière.....	13
5) Le télétravail	14
6) La formation	15
7) La justice organisationnelle	15
Recommandations de la présidence.....	16
Quelques conclusions	17
Recommandations	17
Bibliographie	21
Annexe A : Lettre d'entente numéro 7 concernant la création d'un comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels à Revenu Québec	24

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 7.....	9

Introduction

Depuis les dernières années, les organisations, peu importe leur secteur économique et leur taille, qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées, font face à des tendances en ressources humaines rendant essentielles leur adaptation, leur innovation et leur agilité. Parmi ces dernières se trouve le vieillissement rapide de la force de travail dont les effets sont amplifiés par la taille de la génération des Baby-Boomers (p. ex., Dufour, Saba, & Ballesteros Leiva, 2021; Livanos & Nuñez, 2017). Le Québec est la province canadienne où le phénomène est le plus rapide, le plaçant ainsi au sein du palmarès des sociétés les plus vieillissantes, au deuxième rang après le Japon (Saba, 2014). Selon les projections démographiques, le nombre de personnes de 65 ans et plus devrait surpasser celui des jeunes de moins de 20 ans dès l'an prochain. Le rapport de dépendance démographique va donc nécessairement augmenter au cours des prochaines années (ISQ, 2019). Au Canada, selon les données du dernier recensement, depuis 2016 les individus âgés de 65 ans et plus sont plus nombreux que les jeunes de 15 ans et moins (Statistics Canada, 2016).

Parallèlement, depuis les 20 dernières années, le taux d'emploi des 55 ans et plus augmente, atteignant même un niveau record en 2016. Sous la combinaison de plusieurs facteurs, il semble que les 50 ans et plus repoussent le moment de la retraite (Carrières *et al.*, 2018). En fait, la notion de retraite elle-même évolue. Elle est de moins en moins considérée comme la fin de la carrière, et davantage 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; Dufour *et al.*, 2021).

La rareté de main-d'œuvre qui qualifie le marché du travail remet à l'avant-plan l'apport nécessaire des travailleurs seniors, ou encore les risques liés à leur retrait de la vie active. Au Québec, la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* fait d'une priorité l'augmentation du taux d'emploi des 60-69 ans. Cette priorité est en ligne avec l'OCDE (2016) qui insiste sur l'importance de véhiculer l'emploi pour les travailleurs seniors en faisant la promotion de l'adoption de stratégies visant l'attraction et la rétention de ces travailleurs. Ces employés présentent des avantages non négligeables pour les organisations, notamment le fait de contribuer à la planification de la relève, d'être une source de valeur ajoutée et d'offrir un bon niveau de productivité.

La question des travailleurs seniors rejoint une autre tendance marquante du marché du travail, soit celle de la cohabitation de différentes générations. En effet, les organisations font face à une main-d'œuvre multigénérationnelle composée des baby-boomers, de la génération X et de la génération Y (OIT, 2019), dont ces différents membres sont à l'aube d'être rejoints par la génération C. Cette cohabitation engendre certaines difficultés organisationnelles attribuables, par exemple, à la difficile conciliation des attentes et valeurs au travail, à la modification du cycle de carrière, ainsi qu'à une incohérence dans les modes de gestion des organisations (Saba, 2017).

Ces tendances s'inscrivent dans le contexte plus large de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI) auquel sont confrontées les organisations. Au-delà des groupes sous-représentés d'un point de vue légal (femmes, autochtones, minorités visibles, personnes souffrant d'un handicap), la GÉDI s'élargit maintenant à d'autres groupes faisant face à des barrières et obstacles, soit les jeunes travailleurs et les travailleurs expérimentés, les

minorités ethniques et les minorités linguistiques, les neuro-atypiques, ainsi que les membres des communautés LGBTQ2S+. Ajoutons que ces groupes se complexifient avec la prise en compte du concept d'intersectionnalité (Chicha, 2012). Au-delà de l'obligation légale, la GÉDI est notamment un impératif moral, un facteur de performance, une voie de solution au contexte de rareté de main-d'œuvre, ainsi qu'une façon de contribuer à l'image de marque de l'organisation (p. ex., Brière et Auclair, 2019; Saba, 2021).

Comme plusieurs organisations, la fonction publique considère la recherche d'égalité, de diversité et d'inclusion comme un élément essentiel à la qualité des services offerts aux citoyens et citoyennes dans l'optique que la force de travail reflète la composition de la société (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Elle fait d'ailleurs partie des éléments essentiels de la réforme du secteur public et représente un axe prioritaire de la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*.

Jusqu'au début de 2020, le Québec connaissait une situation du marché du travail qualifiée de « plein emploi », avec une croissance de l'emploi et une diminution du taux de chômage au cours des quatre (4) années précédentes (Statistiques Canada, 2019). Or, malgré un marché du travail favorable, certains groupes sont restés en situation de sous-représentation, tels que les femmes, les minorités visibles, les personnes présentant une incapacité, les autochtones, les personnes et les travailleurs expérimentés (Saba, 2020). La pandémie de COVID-19 a exacerbé la situation pour certains groupes, tels que les travailleurs précaires, les jeunes âgés de 15 à 24 ans, et les personnes immigrantes.

Ajoutons que les notions de carrière et de retraite évoluent (Beehr, 1986; Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). La carrière linéaire dans la même organisation qui se termine par la prise de la retraite semble disparaître graduellement, remplacée par plusieurs changements d'organisations et des entrées et sorties du marché du travail. Le travail lui-même est davantage perçu comme une activité choisie entreprise dans un but précis et non comme un moyen d'obtenir un salaire (OIT, 2019). Comme mentionné, la retraite est de plus en plus vue 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).

Depuis les dernières années, nous assistons à une intensification de la transformation numérique dans les organisations, notamment sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, des données massives et de l'analytique RH. Dans ce mouvement, certaines activités de travail seront remplacées, de nouvelles compétences seront nécessaires, de nouveaux emplois feront leur apparition dans les organisations, et plusieurs pratiques, dont en ressources humaines, seront transformées. La Fonction publique du Québec ne fait pas exception. À ce sujet d'ailleurs, elle s'appuie sur la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, qui va au-delà du télétravail.

La pandémie du COVID-19 qui dure depuis plus d'un an marquera vraisemblablement le marché du travail. Dans un contexte déjà caractérisé par une rareté de main-d'œuvre, vient s'ajouter notamment une précarisation de plusieurs emplois, une augmentation des pertes d'emplois, une exacerbation des inégalités homme/femme, ainsi que de nombreux impacts sur la santé psychologique. Cette période a également vu l'adoption du télétravail comme mode d'organisation du travail. Dans une économie où l'on estime qu'en temps normal la capacité

de télétravail au Canada se situerait autour de 4 travailleurs sur 10 et de 60 % dans les administrations publiques (Deng, 2020), il serait certes surprenant qu'un retour en arrière soit observé. On assistera plutôt à l'émergence d'un modèle hybride du travail (Alexander, De Smet & Mysore, 2020).

Depuis 2011 et jusqu'en février 2020, le Québec a connu une diminution du taux de chômage, jusqu'à atteindre une situation qualifiée de « plein emploi ». Sous l'impulsion de la crise du COVID-19, ce taux a fluctué et connu d'importantes remontées. Depuis décembre 2020, il semble revenir à un seuil plus stable.

Ces éléments démographiques, sociaux, économiques et organisationnels représentent des défis nécessitant de repenser certaines pratiques de gestion des ressources humaines, notamment l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, et auxquels toutes les organisations doivent faire face, incluant Revenu Québec. En tant qu'employeur, Revenu Québec compte environ 12 000 employés (Site Web de Revenu Québec), dont 5172 professionnelles et professionnels représentés par le SPGQ en avril 2020, répartis dans onze (11) directions générales (Revenu Québec, 2021; SPGQ, 2021).

Le présent rapport porte donc sur les problématiques d'expertise, d'attraction et de rétention au sein de Revenu Québec. Il est issu des travaux du *Comité relatif à l'expertise, à l'attraction et à la rétention des professionnelles et professionnels de Revenu Québec* constitué dans le cadre de la *Lettre d'entente numéro 7 de la convention collective des professionnelles et professionnels 2015-2020 de Revenu Québec*. 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 de Revenu Québec, à la fois des parties patronale, syndicale et de la présidence.

Contexte de la démarche

Dans le cadre des négociations en vue du renouvellement de la *Convention collective des professionnelles et professionnels 2015-2020 de l'Agence du revenu du Québec*, la *Lettre d'entente numéro 7* (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 à Revenu Québec*.

Tel qu'il est précisé à la *Lettre d'entente numéro 7*, 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 Revenu Québec;
- analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des professionnelles et professionnels de Revenu Québec.

Toujours selon la *Lettre d'entente numéro 7* il est convenu de prendre en considération, lors des travaux, 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;
- [...] les effets des travaux à l'égard de la cohérence de la structure salariale et l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

Les débuts des travaux réalisés dans le cadre du comité ont débuté en 2019. Des rencontres de discussion entre les parties patronale et syndicale ont été tenues au courant de l'année 2020. De telles rencontres se sont déroulées en présence de la présidente à partir du mois de novembre 2020. En raison de plusieurs facteurs, dont la situation pandémique du COVID-19, les travaux ont évolué à un rythme plus lent que prévu, reportant la date du dépôt du rapport prévue initialement pour mars 2020. Le nouveau calendrier a été établi d'un commun accord entre les parties. À noter que la présidence a également effectué le dépôt du rapport avec un délai supplémentaire, après en avoir informé les parties. Malgré cela, elle 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 7* 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 à Revenu Québec était constitué de représentants de Revenu Québec, 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, les parties patronale et syndicale ont 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 la partie patronale (DGRH)

- Alexis Primeau (Chef d'équipe en relations professionnelles, DGRH, Service des relations professionnelles, Porte-parole)
- Catherine Marcoux (Conseillère en attraction des talents et en planification de la main-d'œuvre, Direction de la dotation)

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

- Jean-Philippe Bouchard (Conseiller en gestion des ressources humaines, Service de la classification et de la rémunération, Direction principale des relations professionnelles)
- Évelyne Boulet (Coordonnatrice et planificatrice pour le recrutement externe, les missions internationales et les moyens d'évaluation, Direction de la dotation)
- Joanie Breton (Coordonnatrice de l'expérience employé, Direction principale de la santé et du développement organisationnel)
- Marie-Michelle Desroches (Coordonnatrice attraction des talents et planification de la main-d'œuvre, Direction de la dotation)
- Sarah Proteau (Conseillère en recrutement, Direction de la dotation)
- Étienne Savard (Conseiller émérite en gestion des ressources humaines, Direction principale de la dotation)

Membres du comité pour le SPGQ

- Simon Rocheleau (professionnel en traitement des litiges fiscaux, Direction des oppositions des particuliers, Porte-parole)
- Valérie Côté (Professionnelle en soutien fiscal, Service de la gestion documentaire)
- Chantal Lapointe (Conseillère en amélioration continue, Direction de l'expertise des systèmes et de l'amélioration continue)

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

- Vincent Roy-Léonard (Professionnel en soutien à la gestion, Service de planification et du suivi du contrôle fiscal)

Démarche du comité

Les travaux se sont déroulés sous forme de huit (8) rencontres. Compte tenu de la situation sanitaire, ces rencontres ont été tenues en mode virtuel, par la plate-forme Microsoft Teams. En fonction des informations présentées, l'une ou l'autre des parties était responsable du déroulement de la rencontre. Comme prévu à la *Lettre d'entente numéro 7*, 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
20 novembre 2020	Première rencontre – établissement du fonctionnement
1^{er} décembre 2020	Partie syndicale
15 décembre 2020	Partie patronale
8 janvier 2021	Partie syndicale
10 février 2021	Partie syndicale
26 février 2021	Partie syndicale
25 mars 2021	Présentation des rapports des parties patronale et syndicale
30 mars 2021	Présentation des rapports des parties patronale et syndicale

Bref survol de l'effectif visé par la lettre d'entente

Préalablement à la description de la démarche adoptée par chacune des parties, il s'avère important de préciser certaines informations relatives à l'effectif visé par la lettre d'entente. Ces éléments sont susceptibles d'expliquer, en partie du moins, les recommandations des parties et de la présidente.

L'effectif représenté par le SPGQ à Revenu Québec

Au 1^{er} avril 2020, le SPGQ représentait environ 5172 employés professionnels à Revenu Québec, répartis en treize (13) corps d'emploi (SPGQ, 2021) (Tableau 2).

Tableau 2: Corps d'emploi visés par la Lettre d'entente numéro 7

Corps d'emploi
512 – Professionnels en vérification
513 – Professionnels en enquêtes fiscales
514 – Professionnels en recouvrement fiscal
515 – Professionnels en soutien fiscal
516 – Professionnels en traitement des litiges fiscaux
517 – Professionnels en évaluation
519 – Professionnels en planifications fiscales abusives et paradis fiscaux
531 – Professionnels en soutien à la gestion
532 – Professionnels en services à l'organisation
533 – Architectes
551 – Professionnels en technologie de l'information
552 – Conseillers en architecture des technologies de l'information
553 – Coordonnateur de projet en technologie de l'information

Adapté de SPGQ (2021), p. 5.

Quelques faits saillants¹ :

- La majorité des employés professionnels (80%) se trouvent dans quatre (4) classes d'emplois, soit celles des **professionnels en vérification**, des **professionnels en technologie de l'information**, des **professionnels en soutien fiscal**, ainsi que celle des **professionnels en soutien à la gestion**.
- Les femmes sont légèrement plus présentes que les hommes parmi l'effectif représenté par le SPGQ, et la majorité ont entre 36 et 55 ans, ce qui représente un effectif à mi-carrière.
- Autour du quart de l'effectif occupe un emploi de complexité supérieure (expert ou émérite) et 98% occupent un poste régulier.
- En 2019, Revenu Québec a effectué un exercice de régularisation des emplois occasionnels.
- Le taux de roulement global, sans retraite, se situait en 2019-2020 à 3,8% à Revenu Québec, et à 3,2% chez les professionnels. Il était en diminution.
- En 2019-2020, le taux de mobilité interne était à 14,5%, en diminution de 2,6% par rapport à 2018-2019.
- Le nombre de départ à la retraite a subi une hausse de 38% par rapport aux deux (2) années précédentes.

¹ Les informations sont issues des documents suivants : Revenu Québec, *Rapport de l'employeur : Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel*, Mars 2021; SPGQ (2021). *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de Revenu Québec*.

Démarche utilisée

Aux fins des travaux du comité, chacune des parties était invitée à présenter sa démarche d'analyse des questions d'expertise, d'attraction et de rétention en vue de discussion et de recommandations. Étant dans le contexte d'une lettre d'entente, il n'a donc pas été question d'une démarche commune. Par contre, les résultats de chacune des démarches ont été présentés et discutés lors des travaux du comité.

Partie patronale

La démarche de la partie patronale² s'est principalement basée sur la *Planification annuelle de main-d'œuvre 2020-2021* qui offre un portrait permettant trois (3) choses :

- Fournir des informations sur la situation actuelle et future des RH;
- Fournir un portrait quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre;
- Anticiper les besoins en RH pour les années à venir.

Pour ce qui est de l'aspect salarial, la partie patronale s'est référée à l'enquête annuelle réalisée par l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) intitulée *Rémunération des salariés : État et évolution des comparés*, édition de 2020.

SPGQ

De son côté, la partie syndicale a opté pour une démarche³ en quatre (4) étapes.

- 1- Sondage auprès des membres du SPGQ de Revenu Québec ;
- 2- Analyse de données acheminées par Revenu Québec;
- 3- Collecte de données sur les structures salariales d'autres organisations;
- 4- Rapport synthèse.

² Les informations sont issues du document suivant : Revenu Québec, *Rapport de l'employeur : Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel*, Mars 2021.

³ Les informations sont issues du document SPGQ (2021). *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de Revenu Québec*.

Recommandations

Les travaux du comité ont conduit les parties à faire chacune leurs recommandations. Rappelons que selon la *Lettre d'entente numéro 7*, 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.

Recommandations de la partie patronale

Dans le contexte de son analyse, la partie patronale présente deux (2) recommandations :

- Tel que prédéterminé, octroyer une augmentation de 1,8% à la totalité des échelles de traitement de toutes les classes d'emplois de niveau professionnel à tous les échelons, de façon uniforme.
- De plus, il est recommandé de poursuivre les efforts importants de l'employeur dans la démarche de bonification de l'expérience employé. La mise en place de mesures déployées dans l'organisation dans les dernières années a eu un impact considérable sur la mobilisation et la rétention, tout en permettant d'agir sur les enjeux de main-d'œuvre. À l'instar de son slogan *Allez Plus Loin*, les travaux se poursuivent en 2021-2022 afin de déployer des initiatives à valeur ajoutée en lien avec l'enjeu de l'objectif stratégique 2.1 du plan stratégique 2020-2023, *Bonifier l'expérience employé pour améliorer les services aux citoyens*. Les prochaines mesures toucheront notamment les sphères du développement des compétences, de la carrière, des pratiques organisationnelles, de la reconnaissance et de l'environnement de travail.

Recommandations de la partie syndicale

Sur la base des analyses réalisées⁴, le SPGQ présente sept (7) recommandations.

1) Rémunération

Contexte

- Une proportion de 16,37 % des membres prévoit quitter leur emploi à Revenu Québec au cours des cinq prochaines années, et ce, en raison des salaires non compétitifs pour 71,36 % d'entre eux ;

⁴ Les conclusions des différentes analyses sont rapportées dans le document suivant: SPGQ (2021), *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de Revenu Québec*.

- Près de 91,07 % des membres ont mentionné qu'une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) constituerait un moyen significatif pour favoriser l'attraction des professionnels de talent au sein de Revenu Québec.
- Près de 87,59 % des membres ont mentionné qu'une rémunération concurrentielle avec les autres secteurs (public et privé) constituerait un moyen significatif pour conserver et développer l'expertise des professionnels de talent au sein de Revenu Québec.
- En 2020, l'écart de rémunération globale entre les professionnels de l'ARQ et ceux de l'administration fédérale, calculé selon la méthode de la moyenne pondérée multivariable, s'élève à 10,5 %.
- L'écart entre les professionnels de l'administration fédérale et ceux de l'Agence du revenu du Canada s'élève à 2,1 % pour la majorité des niveaux, ce qui creuse l'écart entre les professionnels de l'ARQ et de l'ARC à 12,6 %.

Piste d'action

- Pour la période 2015-2020, un ajustement de la rémunération globale en faveur des professionnels de l'Agence du Revenu du Québec de 12,6 % doit être envisagé.
- Transmettre une demande auprès de l'ISQ afin de réaliser une enquête de rémunération des salariés de Revenu Québec pour les comparer avec l'Agence du Revenu du Canada.

2) Image de Revenu Québec

Contexte

- Près de 21,77 % des membres ont mentionné que la mission de Revenu Québec a influencé leur choix d'accepter un poste au sein de l'organisation. De l'avis de membres, plusieurs médias diffuseraient une image négative de Revenu Québec : peu performante, favorisant l'ancienneté au détriment de la performance, etc. Cela nuirait à l'attraction.
- Une mesure importante pour l'attraction et la rétention des employés est de mettre en valeur ce que l'organisation a à offrir aux candidats potentiels. Cela passe par la Proposition de valeur aux employés (PVE), qui se définit par « la valeur offerte par un employeur à ses salariés en échange de leur travail ». Une PVE efficace possède trois principaux attributs : elle est cohérente avec la mission et les valeurs de l'organisation ; elle est réaliste, dans la mesure où elle reflète réellement ce que l'organisation offre et elle est distincte, parce qu'elle indique ce en quoi l'organisation se distingue de la concurrence. L'objectif de cette PVE est d'attirer des candidats compatibles avec l'organisation, puisque la compatibilité est liée à la rétention des employés.

Piste d'action

- Voir à la possibilité de lancer une campagne pour valoriser les emplois au sein de Revenu Québec en mettant l'emphase sur la mission et les valeurs, ainsi que les atouts de l'organisation.
- La PVE de Revenu Québec est unidirectionnelle, au sens où elle met uniquement en exergue ce que Revenu Québec offre. S'il est vrai que les candidats choisissent une organisation pour laquelle ils désirent travailler, l'organisation a tout aussi intérêt à attirer des candidats compatibles à l'organisation, qui adhère aux valeurs, ce qui augmente la capacité de rétention. Pour y parvenir, Revenu Québec doit privilégier l'élaboration d'une PVE bilatérale en affichant non seulement ce qu'elle offre aux candidats potentiels, mais aussi ce qu'elle attend de ces candidats.

3) Accès à la permanence

Contexte

- Les données du sondage démontrent que 28,21 % des répondants signalent que l'accès rapide à des postes permanents constituerait un moyen significatif pour conserver et développer l'expertise.

Piste d'action

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

4) Progression de carrière

Contexte

- En raison de possibilités limitées au niveau de la progression de carrière des professionnels, Revenu Québec doit composer avec un bassin restreint de candidats potentiels et d'employés ainsi qu'avec une démobilisation de ses effectifs.
- Les données du sondage démontrent que 58,79 % des répondants considèrent que les possibilités limitées de progression de carrière sont un facteur important pouvant les influencer à quitter le secteur public et parapublic.

Piste d'action

- Retirer les critères de lieu de résidence ou d'appartenance à une direction générale lors d'affichage de postes.
- Entreprendre les démarches auprès des autorités compétentes afin de permettre le retour dans la fonction publique à tous. Un tel changement permettrait aux employés de la fonction publique de venir travailler à Revenu Québec tout en assurant que leur expérience professionnelle soit reconnue, permettant ainsi d'élargir le bassin de candidats.
- Revoir le plafond de 25 % concernant les emplois de complexité supérieure.
- Bonifier l'offre de coaching permettant la progression de carrière.
- Embaucher les étudiants après leur stage complété à Revenu Québec le plus rapidement possible, et ce, dans leur domaine d'études comme le fait l'agence fiscale de l'Australie.
- Nous recommandons de faire des entrevues auprès d'employés qui ont de 2 à 3 ans d'expérience à Revenu Québec pour partager le processus concernant les attentes des employés.

5) Le télétravail

Contexte

- Les résultats des questions ouvertes du sondage démontrent l'importance du télétravail pour les membres. La pandémie actuelle confirme l'intérêt des membres à poursuivre le télétravail. Tant l'employeur que le membre y gagnent.
- Le nombre de jours de télétravail autorisé peut avoir un impact financier important pour l'employé. Par exemple, l'achat ou non d'un titre de transport mensuel ou le coût de location mensuel d'un espace de stationnement.

Piste d'action

- Poursuivre le télétravail une fois la pandémie de la COVID-19 résorbée, et ce, selon une formule qui découlera d'une entente entre les parties.
- Pour les employés dont la présence est requise dans des lieux physiques de Revenu Québec, permettre le travail à partir d'un bureau satellite.

6) La formation

Contexte

- Le manque d'accès à de la formation continue démotiverait plusieurs membres et ne favoriserait pas la performance au travail. Cela augmenterait le roulement du personnel.
- Les données du sondage démontrent que 52,77 % des répondants signalent qu'un accès plus facile à des activités de perfectionnement constituerait un moyen significatif pour conserver et développer l'expertise.

Pistes d'action

- Voir à la possibilité de favoriser l'accès et le développement d'activités de perfectionnement en continu au sein de Revenu Québec.

7) La justice organisationnelle

Contexte

- La théorie de la justice organisationnelle, telle qu'elle est définie par Jerald Greenberg, représente l'ensemble des pratiques « qui guident la distribution équitable des ressources d'une entreprise, l'élaboration de procédures justes et le respect des personnes lors de prises de décision » La justice est vue sous trois angles :
 - La justice distributive : le sentiment de justice naît lorsque la rétribution qu'il reçoit de la part de l'organisation correspond à ses attentes, par rapport à un groupe de référence. Or, plusieurs employés dénoncent les conditions salariales inférieures à l'ARC et même à d'autres organismes parapublics, similaires au niveau du statut juridique.

- La justice procédurale : le sentiment d'équité apparaît lorsque les processus pour mener aux résultats sont considérés comme justes par les employés. Or, les résultats du sondage démontrent un sentiment d'injustice dans la répartition des primes d'expert, voire un sentiment de favoritisme et de discrimination lors de l'octroi de certaines primes et promotions.
- La justice interactionnelle : la justice interactionnelle réfère aux interactions humaines, dont deux principaux facteurs doivent être présents : le respect interpersonnel et la qualité de l'information transmise. Or, le manque de transparence ressort des résultats du sondage.

Les résultats des questions ouvertes font clairement ressortir des problèmes au niveau du mode de gestion à Revenu Québec : perception de discrimination, de favoritisme, micro-gestion, manque de transparence, ce qui a un impact sur l'épanouissement des professionnels. Les sentiments d'iniquité favorisent l'émergence de comportement dits antisociaux : prise de pauses plus longues, absentéisme, gaspillage de ressources et peut ultimement motiver l'employé à quitter l'organisation. Il y a donc lieu d'y porter attention.

Pistes d'action

- Nous recommandons d'adapter le type de leadership de Revenu Québec, puisque selon l'axe 4 de la stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du SCT (extrait de la stratégie : Le leadership de gestion est essentiel pour favoriser l'agilité de la fonction publique et pour moderniser l'État), l'agilité doit prendre sa place dans nos milieux de travail.
- Définir des conditions claires pour l'octroi de promotions et de primes.
- Faire une campagne de sensibilisation auprès des gestionnaires sur les principes de cohérence et d'objectivité : les procédures doivent s'appliquer de la même façon à tous les employés et être exemptes de biais.

Recommandations de la présidence

Comme prévu à la *Lettre d'entente numéro 7*, 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. Précisons que les parties n'ont pas présenté d'analyse sur l'état des finances publiques. Il est vrai que le calendrier des travaux du comité et la situation sanitaire qui prévaut sont susceptibles de rendre difficile l'accès à ces informations. Elles sont pourtant essentielles pour évaluer la capacité de l'état à rémunérer ses employés. Les recommandations de la présidente sont donc faites dans le contexte de l'absence d'une telle information.

Quelques conclusions

Préalablement à la présentation des recommandations de la présidence, certains éléments méritent d'être mentionnés. Le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre qui perdure depuis quelques années place à l'avant-plan la nécessaire priorisation de l'attraction et de la rétention. Le caractère hautement 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. Revenu Québec est une organisation qui semble consciente de cette réalité et place l'avant-plan les questions d'attraction et de rétention dans les pratiques mises en place.

À ce sujet, certains éléments doivent être mis en lumière. Il faut d'abord mentionner le fait d'avoir une équipe dédiée à l'attraction des talents et qui mise sur un ensemble de pratiques dynamiques et diversifiées. L'exercice annuel de la *Planification de la main-d'œuvre* montre un souci d'identification des besoins en ressources humaines permettant une priorisation et l'établissement d'actions concrètes. Mentionnons également la *Directive de dotation des emplois* et les changements apportés au processus qui ont simplifié la dotation et permis de mettre davantage l'accent sur des profils. Ajoutons à cela une forte marque employeur, le travail fait sur les dix (10) axes d'enjeux de main-d'œuvre, dont la nomination à des emplois réguliers d'un grand nombre d'occasionnels, l'aménagement d'horaires variables, et le soutien à la carrière. Revenu Québec montre un désir de s'adapter au marché du travail et d'être proactif dans un contexte gouvernemental se caractérisant par une lourdeur administrative. De telles mesures seront bénéfiques dans un processus continu d'amélioration. Cela dit, la présidence a tout de même des recommandations à énoncer dans le cadre de la *Lettre d'entente numéro 7*.

Recommandations

Dans cette section seront présentées 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 interreliés souvent touchés par les mêmes pratiques et politiques organisationnelles. Elles seront donc traitées ensemble, sans distinction.

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

- Plusieurs initiatives ont été mises en place pour attirer et retenir des employés au sein de Revenu Québec. La présidence souligne la proactivité de l'organisation en cette matière et la nécessité de maintenir les démarches en cours. L'orientation attraction/rétention/expertise transcende les axes mis de l'avant. Cela dit, les travaux du comité ont mis en lumière la nécessité de faire des efforts supplémentaires de diffusion des différentes initiatives en place et d'évaluation de la portée de ces dernières, non seulement sur le roulement, mais également sur la mobilisation, la satisfaction, l'adéquation avec les attentes des employés déjà à l'emploi de Revenu Québec.

Les initiatives en place font partie de la création de l'image de marque employeur de Revenu Québec. Le pouvoir d'attraction externe passe de plus en plus par la marque employeur et à ce sujet, Revenu Québec

doit davantage se démarquer. Des aspects attractifs doivent être mis de l'avant, notamment les diverses pratiques d'organisation du travail (par exemple, le télétravail, régime d'horaire variable). 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 matière d'image de marque, une étude réalisée en 2013 a permis d'identifier les éléments attirant 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. Revenu Québec est largement associé à la Fonction publique provinciale au sens large, avec raison. Or, elle gagnerait à mettre de l'avant son image de marque plus individualisée.

- Force est cependant de constater que la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI) ne se reflète pas dans les dix (10) axes identifiés ni dans les initiatives actuellement en place. Encore plus aujourd'hui dans le contexte de rareté de main-d'œuvre et d'image de marque employeur, la GÉDI s'avère, au-delà d'une obligation légale, un impératif moral et un facteur de performance des organisations (p. ex. Brière et Auclair, 2019). Il est certain que le désir de réemploi des retraités se situe dans la lignée de la GÉDI. Or, les préoccupations d'expertise, d'attraction et de rétention passent sans aucun doute par une saine gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, à la fois dans les groupes visés (minorités visibles, minorités ethniques, personnes en situation de handicap, autochtones, minorités linguistiques, jeunes travailleurs, travailleurs vieillissants, communautés LGBTQ, femmes, neuro-atypiques), dans la considération des enjeux d'intersectionnalité, mais également dans la poursuite d'objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Des pratiques et actions doivent être mises en place en termes d'égalité des chances, d'égalité de traitement, et de développement d'un climat prodiversité et inclusif.
- Le développement de l'expertise, ou la formation, a très peu été abordé dans les travaux du comité. Étant donné le peu de discussion à ce sujet lors des travaux du comité, il semble difficile d'en avoir un portrait en profondeur. Le développement de l'employabilité (interne et externe) doit être une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé individuel. Les travaux du comité semblent faire ressortir à ce sujet un cheminement en parallèle (employeur-employé), caractérisé par une offre de formation, mais peu de diffusion et d'identification des besoins individuels à ce sujet. Dans le contexte de la transformation numérique déjà amorcée au sein de l'appareil étatique, il apparaît essentiel de mettre en place des mécanismes d'accompagnement plus individualisés des employés au développement de leur employabilité, au-delà d'une offre de formation ou d'un portail.

Il est quasi impossible de ne pas aborder dans les recommandations la question du télétravail. Au stade de projet-pilote avant la pandémie adapté en fonction de la situation exceptionnelle, il appert essentiel d'accélérer les travaux à ce sujet au sein de Revenu Québec et ce, en collaboration avec les diverses parties prenantes, dont le syndicat. Aucune organisation ayant implanté le télétravail à grande échelle au cours de la dernière année et demie ne pourra revenir au modèle précédent ni restreindre cette option d'organisation du travail à un petit nombre d'employés. Peu importe la formule retenue de travail hybride (combinaison travail en présentiel et travail à distance), une politique officielle doit rapidement être élaborée en tenant compte des attentes et besoins exprimés à la fois par l'employeur et les employés. Il en est de même de la question des bureaux satellites qui ont été mentionnés à plusieurs reprises dans les travaux du comité et qui rejoignent la question de la régionalisation des postes mise de l'avant par le gouvernement du Québec. Compte tenu de l'importance de ces questions, il est recommandé non pas de

les travailler sous une forme décisionnelle hiérarchique, mais plutôt de faire participer les diverses parties prenantes qui font des représentations à ce sujet. Cette façon de faire ne contrevient pas au droit de gérance et dans un tel dossier, renforce les chances de recherche de solutions gagnantes et d'adhésion.

Sur la rémunération

Un des principaux enjeux relatifs aux questions d'expertise, d'attraction et de rétention est celui de la rémunération, 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.

Les recommandations des parties patronale et syndicale divergent. En négociation collective, nous nous situons dans une marge de négociation négative, soit une impasse. D'emblée, comme les deux parties n'ont pas retenu les mêmes bases de comparaison, il est naturel que les positions divergent. La partie patronale s'est basée sur l'enquête de l'ISQ (2020) en retenant deux (2) marchés de comparaison, soit celui des *autres salariés québécois* et du *marché privé*. En concluant à une position compétitive de Revenu Québec, elle recommande 1,8% d'augmentation à la totalité des échelles de traitement de toutes les classes d'emplois de niveau professionnel à tous les échelons, de façon uniforme, comme prédéterminé par la lettre d'engagement. De son côté, la partie syndicale a effectué une comparaison avec les professionnels de l'*Agence de revenu du Canada*, en ayant recours à la méthode de la moyenne pondérée multivariable. Il en résulte une recommandation d'un ajustement de la rémunération globale de 12,6% pour la période 2015-2020. Devant un tel écart, je ne recommanderai aucune des deux positions.

Le contexte pandémique a entraîné depuis 2020, pour le marché du travail, son lot d'incertitude. En conséquence, plusieurs organisations ont opté en 2020 pour des gels de salaires et l'IPC a connu une baisse par rapport à l'année précédente. Les prévisions salariales pour 2021 (p. ex., Ferland-Dorval, 2020; CPQ, 2020) font également état de disparités entre les secteurs, de gel de salaires et de difficulté à faire des prévisions puisque l'incertitude persiste. En raison des nombreuses dépenses engagées par l'état découlant directement ou indirectement du COVID-19, du fait que plusieurs conventions collectives sont actuellement en négociation au sein de la Fonction publique, il est difficile d'évaluer à long terme la capacité à payer de l'état comme employeur. Pour ces raisons, je ne vais pas opter pour une recommandation salariale à long terme pour la durée d'une convention collective. Je crois qu'il est plus prudent de proposer une augmentation salariale de 2,1% pour 2021 à tous les échelons, qui se situe au-dessus de l'IPC, en considérant que l'employeur procédait déjà à un ajustement de 1,8% pour 2020.. Cela dit, le rationnel comparatif de la partie syndicale avec les professionnels de l'ARC mérite l'attention du comité de négociation, et ce, même s'il s'agit d'un organisme fédéral, compte tenu de la nature des emplois.

Pistes de solution pour réaliser des recommandations conjointes

La Lettre d'entente numéro 7 prévoit la suggestion de pistes de solutions pour réaliser des recommandations conjointes. Les travaux du présent comité étant terminés, les éléments s'appliqueront plutôt à un comité ultérieur.

- D'emblée, l'adoption d'une démarche commune et non parallèle me semble s'imposer d'elle-même. Comme un tel comité effectue ses travaux dans le cadre de négociations de la convention collective, il semble difficile d'en arriver à une position commune sur les recommandations. Cela dit, je crois essentiel que les parties s'entendent dès le départ sur des bases d'analyse, telles que les corps d'emploi à risque, les indicateurs retenus, une liste de comparatifs, etc. Sans un point d'ancrage commun, il serait surprenant d'en arriver à des positions communes.
- Comme la question salariale reste au cœur des travaux du comité, les analyses doivent comprendre des indicateurs économiques et une vision des finances publiques. Chaque partie doit donc inclure ces éléments à ses travaux, ce qui permet de contextualiser les recommandations à ce sujet.

Bibliographie

- Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. McKinsey Quarterly. Récupéré à <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce#>.
- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-56.
- Brière, S., et Auclair, I., (2019). «Parcours des femmes dans divers emplois historiquement masculins au Québec : que peuvent nous apprendre les organisations sur les pratiques inclusives et égalitaires?», *GRH, RSE, emplois : vers de nouvelles approches inclusives*, Paris : AGRH – Vuibert.
- Carrière, Y., Keefe, J., Légaré, J., Galarneau, D. and Décarie, Y. (2018), *Allongement de la vie et report de la retraite des Baby-Boomers*, Observatoire de la Retraite, available at : http://observatoireretraite.ca/wp-content/uploads/2018/06/brochure_2018_pdf.pdf
- Chicha, M-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Revue La femme et le droit / Canadian Journal of Women and the Law*, 24, 82-113.
- Conseil du patronat du Québec (2020). *Prévisions salariales 2021*. Disponible au : https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/cpq_prevision_salariales_2021.pdf
- Deng, Z, Morissette, R., & Messacar, D. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. No 4580001 au catalogue de Statistique Canada, Ottawa : Statistique Canada.
- Dufour, M.-E., Saba, T., & Ballesteros Leiva, F. (2021). Expected retirement age : Do work-related attachment and workplace adjustments expectation matter?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 40 (7), 892-906.
- Ferland-Dorval, N. (2020). *Prévisions salariales pour 2021 : plus de gels à prévoir et différences marquées entre les secteurs*, disponible au : <https://ordrechha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/09/prevision-salariales-2021>.
- Institut de la Statistique du Québec. (2019). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066 – Édition 2019*. Gouvernement du Québec, 84 p.

Institut de la Statistique du Québec. (2020). *Rémunération des salariés. État et évolution comparés*. Gouvernement du Québec, 244 p.

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 Millennial Generation. *Public Personnel Management*. 42(3), 337-358.

OECD (2016), *Pension at a Glance 2015 : OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris, available at https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/pensions-at-a-glance-2015_pension_glance-2015-en

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.

Revenu Québec, *Rapport de l'employeur : Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention du personnel*, Mars 2021.

Revenu Québec, Site Web (<https://www.revenuquebec.ca/fr/>).

Saba, T. et Dolan, S. (2021). *La gestion des ressources humaines*, 6^e édition, Montréal : ERPI.

Saba, T. (2020). Livre blanc pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec : Miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables. <https://www.aeromontreal.ca/Aero-Montreal-devoile-un-livre-blanc-sur-les-meilleures-pratiques-en-matiere-dequite-de-diversite-et-d-inclusion.html>

Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : Les introuvables différences. *Gérontologie et Société*, 39 (153), 27-41.

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). Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512998>

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.

SPGQ (2021). *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel professionnel de Revenu Québec*.

Statistique Canada. (2019). « *Emploi, chômage et population active selon le sexe, population de 15 ans et plus, Centre-du-Québec, 2014-2018* », Enquête sur la population active.

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>

Annexe A : Lettre d'entente numéro 7 concernant la création d'un comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels à Revenu Québec

LETTRE D'ENTENTE NUMÉRO 7 CONCERNANT LA CREATION D'UN COMITE RELATIF A L'EXPERTISE, L'ATTRACTION ET LA RETENTION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS A REVENU QUEBEC

Considérant que les parties souhaitent convenir d'une entente négociée relativement aux conditions de travail des professionnelles et professionnels de Revenu Québec pour la période du 1^{er} 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 Revenu Québec.

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 professionnelles et professionnels de Revenu Québec;
- analyser les moyens de préserver et de développer l'expertise générale et spécifique des emplois des professionnelles et professionnels de Revenu Québec;

Le comité est composé des personnes suivantes :

- un (1) président;
- trois (3) représentants de la partie patronale;
- trois (3) 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 effectue ses travaux 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 positions des 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.

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.

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.