

## PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

---

**CAMERON**  
RESSOURCES HUMAINES

Savoir unir.  
Savoir réussir.

LE PROJET

**Bonification de la grille salariale du  
réseau des CAVAC –  
Rapport d'évolution**

NOTRE ENTENTE À L'INTENTION DE  
**Comité de travail**

VOTRE ENTREPRISE  
**Réseau des CAVAC**

EN DATE DU  
**14 février 2024**

## Table des matières

Mandat confié .....	3
Présentation des propositions en vue de corriger les 2 lacunes actuelles à la structure salariale (du 1 avril 2023) .....	4
1. Proposition en vue d'assurer une équité salariale entre les postes de la structure salariale actuelle du réseau des CAVAC .....	4
2. Proposition en vue de corriger la disparité entre la progression des salaires dans le secteur parapublic versus la progression de la structure salariale des CAVAC, via la poursuite du rattrapage salarial.....	6
Conclusion .....	8

## Mandat confié

Le présent mandat en gestion des ressources humaines nous a été confié, en 2020, par le réseau des CAVAC dans une perspective d'attraction, de mobilisation et de fidélisation des employés.

La situation étant que le recrutement est devenu un enjeu majeur, au point où des postes à combler peuvent demeurer vacants pendant plusieurs mois, en plus d'un taux de roulement particulièrement élevé, en raison de démissions d'employés au profit d'entreprises publiques et parapubliques, offrant des services et des emplois professionnels aux profils de compétences similaires, mais aux conditions de travail plus généreuses.

Afin de faire la lumière sur la situation et d'être en mesure d'identifier des pistes de solution, 2 projets ont été réalisés :

- + La réalisation d'un sondage auprès de l'ensemble des employés afin de faire ressortir les forces et les aspects à améliorer dans les pratiques en gestion des ressources humaines actuellement en vigueur;
- + La production d'une demande de révision et de bonification de la structure salariale, afin d'assurer à la fois une équité interne (entre les postes) et une équité externe (avec les autres organisations offrant des services similaires, sur des territoires similaires et aux profils de compétences similaires).

Au terme de ces projets, force est de constater que la situation n'est pas résolue. Malgré l'augmentation moyenne de 10 % appliquée au 1 avril 2023, 2 grandes lacunes demeurent à corriger via des actions spécifiques :

- + L'iniquité entre les postes en vigueur (**via une évaluation des postes par le biais du Progiciel de la CNESST**) puisque les salaires attribués par le ministère ont toujours été déterminés sans évaluation (pointage) des postes.
- + L'écart entre la progression des salaires dans le réseau des CAVAC versus la progression des salaires dans les organisations parapubliques offrant des services similaires (**via la structure salariale déposée au présent document**).

Voilà donc ce qui justifie l'élaboration et la remise du présent document.

# Présentation des propositions en vue de corriger les 2 lacunes actuelles à la structure salariale (du 1 avril 2023)

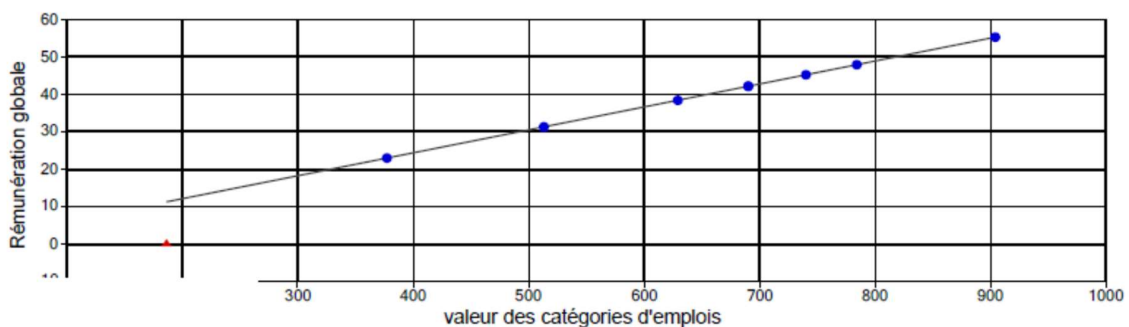
## 1. Proposition en vue d'assurer une équité salariale entre les postes de la structure salariale actuelle du réseau des CAVAC

Tel que déjà mentionné dans un rapport déposé en octobre 2021, tous les CAVAC employant plus de 10 employés sont assujettis à la Loi sur l'équité salariale. Dans un contexte, l'évaluation des emplois est une étape incontournable de l'équité salariale et donc, de la mise en place d'une structure salariale équitable (objectif ici visé).

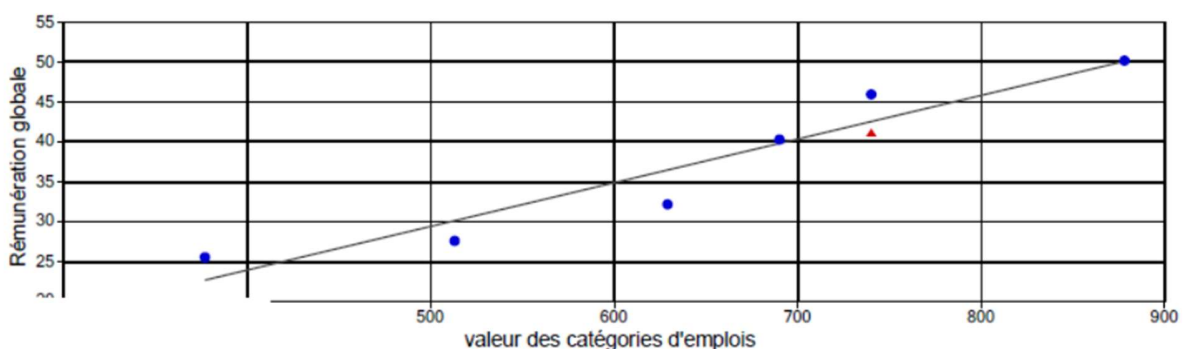
Voilà pourquoi, dans le cadre des travaux précédemment réalisés en vue de soumettre au ministère de la Justice une structure salariale équitable, nous avons suivi la méthodologie préconisée dans le cadre d'une démarche d'équité salariale, en conformité avec la Loi sur l'équité salariale.

L'utilisation de cette méthodologie nous avait d'ailleurs initialement permis de constater des écarts salariaux historiquement présents dans les échelles du ministère. De là, notre proposition de structure salariale basée sur la valeur de chacun des postes en vigueur dans le réseau des CAVAC.

Cette proposition de structure aurait alors permis d'accéder à l'équité interne totale, que les postes soient à prédominance féminine ou masculine. Voici d'ailleurs la droite salariale associée à notre proposition initiale de structure salariale (octobre 2021) :



Or, dans le cadre de l'ajout du poste de conseiller en ressources humaines et à l'organisation des services, il ne semble pas que les travaux aient été faits en regard de la Loi sur l'équité salariale. D'abord, parce que l'information sur la méthode d'évaluation utilisée n'est pas disponible, mais aussi parce que nous n'avons pas la valeur du nouveau poste ajouté.

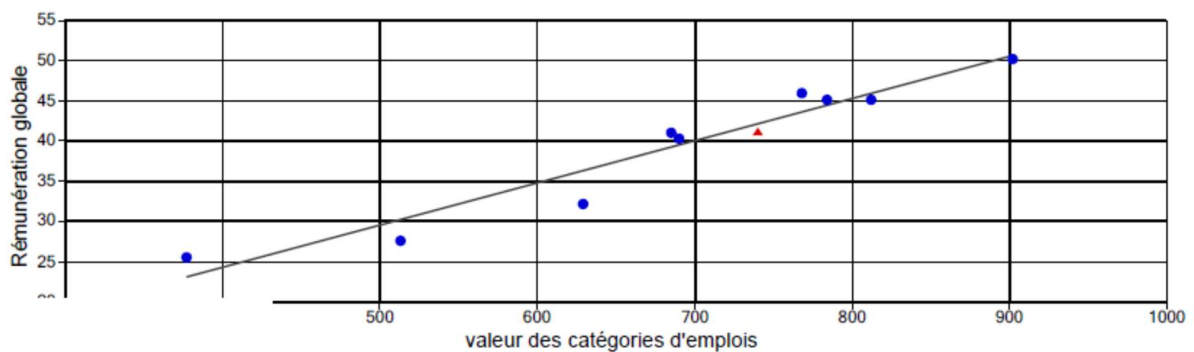


En faisant à nouveau (janvier 2024) l'exercice d'évaluation, en toute bienveillance et en regard de la méthodologie attendue par la Loi sur l'équité salariale, via l'utilisation du Progiciel de la CNESST, les résultats obtenus nous amènent à objectivement constater la persistance des écarts salariaux à travers les postes de la structure salariale proposée par le Ministère. Alors que certains postes peuvent paraître surpayés, d'autres postes paraissent sous-payés, en regard de l'ensemble des postes de la structure salariale interne au CAVAC.

De plus, au-delà de la structure déterminée par le ministère de la Justice, d'autres postes se sont (formellement ou informellement) ajoutés à la structure organisationnelle des CAVAC, en raison, entre autres, des nouveaux services déployés, mais aussi en fonction de la grande taille de certains CAVAC (ex. : Montréal, Québec). Ainsi, voici tous les postes qu'il y a formellement lieu de considérer comme existants dans le réseau des CAVAC :

- + Agent d'intervention et/ou de liaison
- + Agent de soutien à l'intervention
- + Adjoint administratif
- + Agent de bureau
- + Coordonnateur de réseau et/ou de programme
- + Directeur général
- + Conseiller RH/organisation des services/ DA
- + Conseiller/coordonnateur clinique
- + Directeur clinique / de services
- + Intervenant responsable d'un chien d'assistance judiciaire

L'évaluation des postes, mentionnés ci-haut, découlant de la structure organisationnelle et/ou de projets en vigueur à travers les différents CAVAC, nous amène, malheureusement, à constater autant d'écarts salariaux:



Voilà pourquoi, en conformité avec la Loi sur l'équité salariale, ces postes se doivent d'être évalués, via le Progiciel de la CNESST, afin d'assurer l'élaboration d'une structure salariale juste et équitable à l'interne.

## 2. Proposition en vue de corriger la disparité entre la progression des salaires dans le secteur parapublic versus la progression de la structure salariale des CAVAC, via la poursuite du rattrapage salarial

Dans un premier temps, il y a lieu de clarifier le secteur d'activité auquel doit se comparer le réseau des CAVAC.

Tout d'abord, le réseau des CAVAC se distingue grandement du secteur communautaire (ex. : Centres de femmes, Maison de la famille, Corporations de développement communautaire, etc.) par ses responsabilités et par l'ensemble de ses modes de fonctionnement, qui se rapprochent beaucoup plus du secteur parapublic, qui, malgré une certaine autonomie, dépend essentiellement du ministère.

À titre d'exemple, la mission du réseau des CAVAC a été, et se définit toujours, par le ministère de la Justice, ce qui n'est pas le cas des organismes communautaires, dont les conseils d'administration peuvent assez facilement faire évoluer la mission, la vision et les valeurs organisationnelles.

Dans un deuxième temps, il y a lieu de cibler le secteur parapublic comme comparateur salarial par le fait que la majorité des employés et directions générales du réseau des CAVAC ayant démissionné l'ont fait pour accéder à un salaire supérieur, à la vaste majorité, auprès d'organisations parapubliques. Aucun employé, aucune direction générale, du réseau des CAVAC n'a quitté pour une autre organisation communautaire. Aucun.

Ces arguments nous amènent à conclure que pour assurer la mise à jour et l'implantation d'une structure salariale attractive, mobilisante et fidélisante, il y a lieu d'assurer une cohérence entre les salaires en vigueur dans le réseau des CAVAC versus ceux en vigueur auprès des autres organisations à vocation et structure similaire, offrant des services similaires, dans des régions similaires, aux responsabilités/profils de compétences similaires, qui elles réussissent à attirer et à conserver une qualité de main-d'œuvre **via leur structure salariale et avantages sociaux**.


Voilà pourquoi les comparables à utiliser sont ceux du Conseil du trésor, en regard, essentiellement, du secteur de la santé et des services sociaux, à savoir :

Postes contenus à la structure actuelle	Code (Conseil du trésor)	Salaires horaires maximums projetés au 1 avril 2024* (\$/h)
Agent d'intervention et/ou de liaison	# <a href="#">1550</a>	50,79 \$
Agent de support à l'intervention et/ou de liaison	# <a href="#">2588</a>	34,22 \$
Adjoint administratif	# <a href="#">2101</a>	34,22 \$
Agent de bureau	# <a href="#">5311</a>	27,52 \$
Coordonnateur de réseau et/ou de programme	# <a href="#">104</a>	52,41 \$
Responsable/coordonnateur/directeur clinique	# <a href="#">1565</a>	50,79 \$
Conseiller en gestion des ressources humaines et à l'organisation des services	# <a href="#">1101</a>	48,38 \$

### Référence\* :

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/negos/sfpa\\_fonctionnaires\\_20231029.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/negos/sfpa_fonctionnaires_20231029.pdf)

+ La structure salariale proposée pour la période 1 avril 2024 au 1 avril 2025

			Aucune expérience	1 an expérience	2 ans expérience	3 ans expérience	4 ans expérience	5 ans expérience	6 ans expérience	7 ans expérience	8 ans expérience	9 ans d'expérience	10 ans d'expérience et plus
Catégories d'emploi	Valeurs de la catégorie d'emploi	Salaire de la droite y= (0,0641x)+3,3525	80%	82%	84%	86%	88%	90%	92%	94%	96%	98%	100%
Agent de bureau	377	\$ 27,52	22,01 \$	22,56 \$	23,12 \$	23,67 \$	24,22 \$	24,77 \$	25,32 \$	25,87 \$	26,42 \$	26,97 \$	27,52 \$
Adjoint administratif	513	\$ 36,24	28,99 \$	29,71 \$	30,44 \$	31,16 \$	31,89 \$	32,61 \$	33,34 \$	34,06 \$	34,79 \$	35,51 \$	36,24 \$
Agent de soutien à l'intervention	629	\$ 43,67	34,94 \$	35,81 \$	36,68 \$	37,56 \$	38,43 \$	39,30 \$	40,18 \$	41,05 \$	41,92 \$	42,80 \$	43,67 \$
Intervenant responsable d'un chien d'assistance judiciaire	685	\$ 47,26	37,81 \$	38,75 \$	39,70 \$	40,64 \$	41,59 \$	42,53 \$	43,48 \$	44,43 \$	45,37 \$	46,32 \$	47,26 \$
Coordonnateur de réseau et/ou de programme	690	\$ 47,58	38,07 \$	39,02 \$	39,97 \$	40,92 \$	41,87 \$	42,82 \$	43,77 \$	44,73 \$	45,68 \$	46,63 \$	47,58 \$
Agent d'intervention et/ou de liaison	740	\$ 50,79	40,63 \$	41,64 \$	42,66 \$	43,68 \$	44,69 \$	45,71 \$	46,72 \$	47,74 \$	48,76 \$	49,77 \$	50,79 \$
Conseiller RH/organisation des services/ DA	768	\$ 52,58	42,07 \$	43,12 \$	44,17 \$	45,22 \$	46,27 \$	47,32 \$	48,37 \$	49,43 \$	50,48 \$	51,53 \$	52,58 \$
Conseiller/coordonnateur clinique	784	\$ 53,61	42,89 \$	43,96 \$	45,03 \$	46,10 \$	47,17 \$	48,25 \$	49,32 \$	50,39 \$	51,46 \$	52,53 \$	53,61 \$
Directeur clinique / de services	812	\$ 55,40	44,32 \$	45,43 \$	46,54 \$	47,65 \$	48,75 \$	49,86 \$	50,97 \$	52,08 \$	53,19 \$	54,29 \$	55,40 \$
Directeur général	902	\$ 61,17	48,94 \$	50,16 \$	51,38 \$	52,61 \$	53,83 \$	55,05 \$	56,28 \$	57,50 \$	58,72 \$	59,95 \$	61,17 \$

\*Les emplois-repères utilisés pour cette proposition de structure salariale sont : agent de bureau et agent d'intervention et/ou de liaison

+ Les coûts associés à cette structure salariale

Alors que les coûts associés à la structure salariale actuelle, 1 avril 2023 au 1 avril 2024, s'avèrent de 31 983 284 \$, les coûts associés à la structure salariale demandée seront de 36 592 108 \$, ce qui représente un **investissement de l'ordre de 4 608 824\$ pour la mise à jour de la structure salariale**.

À noter que sans ces ajustements à la structure salariale, le nombre de départs des employés (dont le **coût de roulement de personnel est estimé à près de 7 000 000\$ par année**), en vertu de la méthode de calcul développée par le Jack Phillips Center for Research via différentes sources/références\*, continuera de croître année après année, dépassant même, à raison de 2 400 000\$, les coûts associés aux ajustements salariaux.

## Conclusion

**Au final, il est important de retenir que le temps est plus que venu de procéder à :**

1. Une mise à jour de la structure salariale du réseau des CAVAC, par le biais de la mise à jour des postes en vigueur découlant des différentes réalités organisationnelles à travers le réseau des CAVAC. Ainsi, la structure salariale ne devait pas avoir 7 postes, mais bien 10 postes.
2. Une mise à jour de la structure salariale du réseau des CAVAC, telle que présentée à la page 8, impliquant :
  - o Une évaluation des postes en vigueur, via l'utilisation du Progiciel de la CNESST en vue d'assurer une équité totale de la structure salariale
  - o Un alignement sur le marché externe du travail (organisations parapubliques reliées à la santé et aux services sociaux).

**Le tout permettra alors à tout le réseau des CAVAC:**

- + De poursuivre son engagement envers le ministère pour répondre aux différentes demandes de celui-ci, au bénéfice des personnes victimes (incluant les proches, les témoins) d'actes criminels
- + D'attirer des talents et de conserver l'expertise, dans le réseau des CAVAC à moyens et longs termes, pour la prestation des services au bénéfice de la clientèle
- + De limiter les coûts de santé, qui découlent des absences pour maladie, qui elles découlent de diagnostics associés à des épuisements professionnels, occasionnés par la surcharge des équipes en manque de ressources humaines pour combler les remplacements et les postes vacants
- + De limiter les délais de prise en charge des personnes victimes (incluant les proches, les témoins), qui ne cessent de s'allonger avec les conséquences que l'on sait pour ces personnes
- + De limiter les démissions (et donc le roulement de personnel), ce roulement implique plus de lourdeur pour les directions générales, à bout de souffle en raison du nombre de postes vacants (et donc, du manque de ressources humaines pour arriver à pourvoir tous les postes) et de l'insuffisance de ressources financières pour réussir à maintenir les équipes en place
- + De limiter les coûts directs et indirects (qui s'élèvent à plus de 7 000 000\$ annuellement) associés au taux de roulement actuellement vécu auprès de tout le réseau des CAVAC
- + D'assumer ses responsabilités associées aux [enjeux environnementaux, sociaux et de saine gouvernance \(ESG\)](#).

*Nancy Cameron CRHA*

Nancy Cameron CRHA  
Conseillère principale

**Sources/références\***

<https://www.nahc.org/wp-content/uploads/2017/10/am13-104.pdf>  
<https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/2012/07/25/le-roulement-de-personnel-ca-coute-combien-2/>  
<https://expertsrh.com/methode-simple-pour-une-estimation-rapide/>  
<https://viaconseil.ca/combien-coute-le-roulement-de-personnel-de-votre-entreprise/>