

# **GUIDE ADMINISTRATIF RELATIF À LA CLASSIFICATION ET À LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT**

**Janvier 2024  
Version finale**

## Contenu et rédaction

Association québécoise des centres de la petite enfance inc. (AQCPE)  
7245, rue Clark, bureau 401  
Montréal (Québec) H2R 2Y4  
Téléphone : 514 326-8008 ou 1 888 326-8008  
Télécopieur : 514 326-3322

Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance (CQSEPE)  
2480, chemin Sainte-Foy, bureau 110  
Québec (Québec) G1V 1T6  
Téléphone : 418 659-1521 ou 1 866 916-7688  
Télécopieur : 418 659-7706

Dans ce document, le féminin est utilisé comme générique et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

### **AVIS**

Le présent document est, comme son nom l'indique, un guide administratif qui contient une série de règles et de recommandations s'adressant aux conseils d'administration des Centres de la petite enfance et des Bureaux coordonnateurs du Québec.

À ce titre, ce guide a un caractère non contraignant.

Tout employeur souhaitant appliquer ce guide doit préalablement vérifier les contrats de travail individuels et les politiques de ressources humaines ayant cours.

Dépôt légal -  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN : 978-2-9809065-2-7 (mettre à jour)

© Tous droits réservés AQCPE et CQSEPE  
décembre 2023

## Table des matières

<b>Présentation du guide et de ses objectifs</b> .....	4
<b>Entente avec le gouvernement et les associations (2020-2026)</b> .....	4
<b>Champ d'application</b> .....	4
<b>Lexique</b> .....	5
<b>Glossaire</b> .....	6
<b>Responsabilités et obligations</b> .....	8
Responsabilité de l'employeur .....	8
Résolution du conseil d'administration concernant les conditions salariales du personnel d'encadrement.....	8
<b>Détermination du salaire annuel du personnel d'encadrement à l'embauche</b> .....	9
1. Déterminer la classe de rémunération de la directrice générale de votre CPE/BC (annexe 3).....	9
2. Déterminer la classe de rémunération de la directrice adjointe de votre CPE/BC (annexe 4).....	9
3. Vérifier la formation universitaire et l'expérience du personnel d'encadrement .....	9
4. Déterminer le positionnement du personnel d'encadrement dans les fourchettes (rémunération minimale et maximale) liées à leur classification personnelle.....	11
<b>Révision du salaire du personnel d'encadrement en cours d'emploi</b> .....	13
1. Progression salariale liée à l'obtention d'un diplôme universitaire .....	13
2. Reclassement lié à une modification à la structure organisationnelle du CPE/BC .....	13
3. L'augmentation annuelle selon l'entente sur la rémunération.....	14
4. Reclassement lié à une promotion .....	14
5. Évaluation de la contribution.....	15
6. Rajustement à la suite d'un exercice sur la relativité ou l'équité salariale .....	17
<b>Prime de développement pour la directrice générale</b> .....	18
<b>Annexe 1 - Description d'emploi et compétence du personnel d'encadrement</b> .....	19
<b>Annexe 2 - Fourchettes salariales du personnel d'encadrement</b> .....	20
<b>Annexe 3 - Système de classification des directrices générales</b> .....	22
<b>Annexe 4 - Tableau synthèse de la structure salariale des directrices adjointes</b> .....	23
<b>Annexe 5 - Modèle de résolution</b> .....	24
<b>Annexe 6 - La gestion du rendement</b> .....	25

## Présentation du guide et de ses objectifs

Le présent guide administratif (ci-après le « Guide ») a pour principal objectif de soutenir les conseils d'administration des Centres de la petite enfance et des Bureaux coordonnateurs (ci-après « CPE/BC ») dans la gestion de la rémunération du personnel d'encadrement, de l'embauche à la révision en cours d'emploi.

Ce document s'appuie sur les meilleures pratiques en matière de rémunération et respecte les ententes en matière de rémunération et d'équité salariale et les règles de financements des CPE/BC.

Le Guide traite des différents éléments pouvant influencer la détermination du salaire d'une gestionnaire à son embauche ou la gestion de sa rémunération en cours d'emploi.

Enfin, le Guide doit être considéré comme un outil de gestion qui complémente les particularités de chaque organisation. Il présente des règles cohérentes et équitables permettant d'offrir au personnel d'encadrement de l'ensemble du réseau des CPE/BC des conditions d'emploi intéressantes qui favorisent l'attraction, la rétention, la mobilité, le développement et le perfectionnement des cadres, tout en donnant aux administrateurs la latitude nécessaire pour attirer et retenir les candidates de talent.

### Entente avec le gouvernement et les associations (2020-2026)

La plus récente entente intervenue entre l'Association des cadres des centres de la petite enfance (ACCPE), le ministère de la famille, l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), le Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance (CQSEPE) et le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) concernant certaines conditions de travail du personnel d'encadrement des CPE/BC est disponible sur le [site Web du ministère](#) ainsi que sur les sites de l'AQCPE <https://www.aqcpe.com> et du CQSEPE <https://cqsepe.ca>.

### Champ d'application

Le Guide s'applique au personnel d'encadrement des CPE BC visés par la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*, dont les fonctions et les tâches principales qui sont accomplies de manière habituelle correspondent aux descriptions d'emploi des postes de direction générale et de direction adjointe. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/DE-comp-cadres.PDF>

## Lexique

CA : conseil d'administration

CPE : centre de la petite enfance

BC : bureau coordonnateur de la garde éducative en milieu familial

CPE/BC : centre de la petite enfance ou bureau coordonnateur de la garde éducative en milieu familial

DG : directrice générale

DA : directrice adjointe

Personnel d'encadrement : regroupe les DG et les DA

RSGE : responsable d'un service de garde éducatif

AQCPE : Association québécoise des CPE

ACCPE : Association des cadres en CPE

CQSEPE : Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance

MF : ministère de la famille

## Glossaire

**Attributions caractéristiques** : fonctions et tâches accomplies de manière principale et habituelle.

**Catégorie d'emplois** : regroupement d'emplois qui ont des fonctions similaires et nécessitent des compétences et formations semblables. Une catégorie d'emploi se définit sur la base des attributions caractéristiques, c'est-à-dire sur les fonctions et les tâches accomplies de manière principale, plutôt que sur le titre ou la description d'emploi.

**Classement** : détermination de la catégorie d'emploi ou, s'il y a lieu, situation d'une personne dans la classe de rémunération de cette catégorie d'emploi.

**Classe de rémunération**: fait référence au classement des postes cadres en CPE BC en fonction de l'envergure des responsabilités; soit la formation professionnelle, le nombre d'installations, le nombre de places par installation, et s'il y a lieu, la taille du milieu familial du BC).

**Classification** : arrangement des emplois d'une organisation en des ensembles limités et catégorisés en matière d'habiletés, de responsabilités, d'expérience et de formation, et qui permettent de déterminer les salaires.

**Contrat de travail** : entente qui lie juridiquement le CPE/BC et le personnel d'encadrement qui détermine les conditions d'exercice du travail, la rémunération afférente et les obligations des deux parties.

**Différence entre équité salariale et relativité salariale** : « L'équité salariale découle de l'application de la loi sur l'équité salariale. Elle a permis de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. La relativité salariale vise à assurer une cohérence entre toutes les catégories d'emploi d'une même organisation ou d'un même programme d'équité salariale, et ce, sans égard à leur prédominance sexuelle ».<sup>1</sup>

**Équité salariale** : découlant de l'application de la [Loi sur l'équité salariale](#), elle permet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Les directrices adjointes sont incluses dans la [démarche d'équité du réseau des CPE/BC](#).

**Entente** : entente sur certaines conditions de travail du personnel d'encadrement des centres de la petite enfance et des bureaux coordonnateurs de la garde éducative en milieu familial conclue entre le MF, l'AQCPE, le CQSEPE et L'ACCPE.

**Évaluation de la contribution ou du rendement** : processus de gestion qui permet aux administrateurs et à la direction de s'assurer que leurs activités correspondent bien aux objectifs du CPE/BC.

**Expérience pertinente** : expérience acquise dans l'exercice de fonctions similaires à l'emploi.

---

<sup>1</sup> [FAQ - Application de la relativité salariale au personnel d'encadrement](#)

**Fourchette salariale :** rémunération annuelle minimale et maximale du personnel d'encadrement. Contrairement aux échelles des employées en CPE, les fourchettes salariales ne sont pas divisées en échelons, elles comportent uniquement un minimum et un maximum salarial.

La subvention de fonctionnement pour les dépenses liées aux salaires des cadres et accordée par le Ministère est basée sur les fourchettes salariales disponibles sur le site du MF.

**Paramètres généraux d'augmentation :** pourcentage d'augmentation salariale accordé au personnel des CPE.

**Personnel-cadre :** regroupe les catégories d'emplois des personnes qui représentent l'employeur et encadrent le personnel et qui détient l'autorité hiérarchique et décisionnelle requise pour prendre des décisions liant son employeur.

**Qualification :** diplôme, champ d'études ou compétences correspondant aux conditions minimales exigées pour occuper un poste dans une catégorie d'emploi donnée.

**Relativité salariale :** « [...] exercice visant à corriger les incohérences et les distorsions des échelles et des fourchettes salariales. Elle ne découle pas de l'application d'une loi, mais d'un résultat de discussions entre l'Association des cadres des centres de la petite enfance (ACCPE), l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), le Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance (CQSEPE) et le ministère de la Famille ».<sup>2</sup>

**Salaire annuel de base :** salaire annuel brut que reçoit le personnel d'encadrement, conformément aux fourchettes salariales affichées sur le site Web du MF.

Le salaire annuel de base ne comprend pas tout autre avantage octroyé par le conseil d'administration, le cas échéant.

**Traitement :** dans ce document, le terme traitement fait référence au « salaire annuel de base », soit la somme versée directement à la salariée en échange de l'exécution d'un travail pour une période donnée et dans des conditions déterminées, sur une base de 37,5 heures de travail hebdomadaire.

---

<sup>2</sup> [FAQ - Application de la relativité salariale au personnel d'encadrement](#)

## **Responsabilités et obligations**

L'application du Guide permet à l'employeur d'exercer une saine gestion des ressources humaines par une adéquation entre la rémunération, le financement qu'il reçoit du MF, dans le respect de la réglementation et des lois en vigueur au Québec.

Le conseil d'administration est seul responsable de l'application des règles de classification et de rémunération du personnel d'encadrement. La rémunération et la classification de la directrice adjointe sont déterminées par la directrice générale et approuvées par le conseil d'administration.

### **Responsabilité de l'employeur**

Un centre de la petite enfance ou, le cas échéant, un bureau coordonnateur est une personne morale. À ce titre, le conseil d'administration exerce toutes les responsabilités afférentes au statut d'employeur.

Il est recommandé de prévoir, dans les clauses du contrat de travail qui traitent de la rémunération du personnel d'encadrement, une référence au « Guide administratif relatif à la classification et à la rémunération du personnel d'encadrement » en vigueur au moment de la signature du contrat ou toute version actualisée dudit guide.

En aucun temps le présent Guide ne modifie les rôles, responsabilités ou obligations du conseil d'administration ou de la corporation quant aux obligations légales et aux bonnes pratiques de gouvernance.

### **Résolution du conseil d'administration concernant les conditions salariales du personnel d'encadrement**

Les salaires du personnel d'encadrement et les autres conditions monétaires doivent être autorisés et adoptés par une résolution du conseil d'administration (modèle à l'annexe 5). Les résolutions du conseil d'administration sont essentielles, afin de démontrer, lors des audits, que les décisions liées à la rémunération sont bel et bien prises par les responsables de la gouvernance. En vertu des normes canadiennes, les auditeurs doivent vérifier et certifier les états financiers des entreprises, et les informations relatives à la rémunération sont essentielles à leur analyse.

Toutes les discussions concernant la rémunération et les conditions de travail du personnel d'encadrement se font à huis clos et doivent être consignées dans le procès-verbal du huis clos.

# Détermination du salaire annuel du personnel d'encadrement à l'embauche

**Démarche recommandée :**

## **1. Déterminer la classe de rémunération de la directrice générale de votre CPE/BC (annexe 3)**

On attribue à la directrice générale une classe de rémunération qui tient compte du nombre d'installations, du nombre de places dans chaque installation et, s'il y a lieu, de la taille du milieu familial. On trouve sept (7) classes de rémunération en fonction de ces critères.

La classe de rémunération est en lien direct avec la complexité et l'ampleur des responsabilités de l'emploi. Plus les responsabilités sont complexes, plus la classe de rémunération attribuée est élevée.

Le processus permettant de déterminer la classe salariale de votre directrice générale est détaillé dans le document du Ministère disponible ici : [Fourchettes salariales des DG des CPE et des BC 2020-2023](#).

## **2. Déterminer la classe de rémunération de la directrice adjointe de votre CPE/BC (annexe 4)**

Les catégories d'emploi sont classifiées en fonction des responsabilités assumées par la directrice adjointe. Celles-ci sont caractérisées par la structure de l'organisation soit le type, le nombre et la taille des installations. La structure salariale des emplois de directrices adjointes se retrouve à l'annexe 4.

Les postes de directions adjointes sont inclus dans l'exercice d'équité salariale du CPE/BC. Ainsi, la classification des catégories d'emploi découle du système de classification utilisé dans le cadre de l'exercice sectoriel d'équité salariale.

La valeur des emplois des directrices adjointes a donc été mesurée au moyen du guide d'interprétation du Système d'évaluation des emplois retenu par le Comité sectoriel d'équité salariale du secteur des CPE et approuvé par la Commission de l'équité salariale.

## **3. Vérifier la formation universitaire et l'expérience du personnel d'encadrement**

### **3.1 La formation universitaire du personnel d'encadrement ;**

La formation universitaire précise quels diplômes et champs d'études sont pertinents et requis pour exercer un emploi donné.

La formation universitaire minimale requise pour une directrice générale est un baccalauréat, en administration des affaires, en gestion, en soutien pédagogique, en éducation à la petite enfance, en ressources humaines ou dans toute formation ou tout champ d'études connexe.

La formation universitaire requise pour une directrice adjointe est un certificat universitaire de 30 crédits ou un diplôme universitaire de niveau supérieur en gestion des ressources humaines, en gestion des affaires, en administration, en pédagogie, en éducation ou dans tout autre domaine connexe ou équivalent.

### 3.2 L'expérience pertinente du personnel d'encadrement (dans un poste semblable) ;

L'expérience pertinente reconnue pour les fins de la classification du personnel-cadre est celle acquise dans l'exercice de fonctions similaires à celles du poste à combler.

Pour les besoins de la classification, seule l'expérience réellement acquise est considérée. Une évaluation rigoureuse doit donc être effectuée lors de l'embauche.

### 3.3 L'appréciation de l'expérience pertinente **des directrices générales** se fonde sur les balises suivantes:

- a. Seules les tâches ou activités similaires accomplies dans un emploi antérieur sont considérées comme pertinentes et comptabilisées dans le calcul de l'expérience pertinente tel que décrit dans la [description d'emploi](#) du MF.
- b. Un maximum d'une (1) année d'expérience peut être reconnu par année d'expérience pertinente.
- c. Une directrice adjointe de CPE/BC qui accède à un poste de directrice générale se verra reconnaître 50 % de ses années d'expérience à titre de directrice adjointe.

### 3.4 L'appréciation de l'expérience pertinente pour les **directrices adjointes** se fonde sur les balises suivantes :

- a. Seules les tâches ou activités similaires accomplies à titre de cadre dans un emploi antérieur sont considérées comme pertinentes et comptabilisées, comme décrit dans la [description d'emploi](#) du MF. Les années d'expérience à titre d'employée d'un CPE/BC ne sont pas prises en compte.
- b. Un maximum d'une (1) année d'expérience peut être reconnu par année d'expérience pertinente.

#### **4. Déterminer le positionnement du personnel d'encadrement dans les fourchettes (rémunération minimale et maximale) liées à leur classification personnelle.**

À son embauche, le personnel de direction reçoit un salaire annuel fixe, basé sur une semaine de travail de 37,5 heures et qui se situe dans la fourchette applicable à sa classe de rémunération. Elle tient compte de la formation et des années d'expérience pertinentes, comme décrit au point 3.

##### **Les fourchettes salariales du MF**

Les fourchettes salariales des [directions générales](#) et des [directions adjointes](#) servent à déterminer le salaire annuel à l'embauche du personnel d'encadrement. Cette détermination est basée sur une semaine de travail de 37,5 heures et respecte les taux minimum et maximum.

##### **À noter**

Après l'embauche et la détermination de la rémunération dans la fourchette salariale qui s'applique au poste, le salaire du personnel d'encadrement n'évolue pas selon des échelons, **contrairement au personnel salarié, syndiqué ou non.**

##### **Financement par le MF**

Le financement accordé par le MF pour les postes d'encadrement est prévu dans l'enveloppe des dépenses admissibles pour les services administratifs. Cette enveloppe englobe l'ensemble des dépenses liées à la gestion de l'installation, incluant la rémunération du personnel de gestion et du personnel administratif, ainsi que les autres dépenses d'administration.

Si le CPE/BC respecte les règles proposées dans le présent Guide et les fourchettes salariales du MF, il devrait recevoir le financement nécessaire pour la rémunération du personnel d'encadrement et l'ensemble des dépenses prévues dans l'enveloppe des services administratifs.

##### **Écart dans la formation universitaire du personnel d'encadrement**

De façon exceptionnelle, il peut arriver que le personnel d'encadrement n'ait pas la formation universitaire requise pour le poste au moment de l'embauche.

Dans ce cas, il est recommandé de prendre une entente avec la personne concernée, afin de convenir des modalités qui lui permettront compléter sa formation universitaire.

Il est possible d'encourager et de faciliter l'acquisition du diplôme en offrant, par exemple, de la flexibilité dans l'horaire de travail, le remboursement des frais, du temps d'étude ou d'autres mesures incitatives.

### **Bonne pratique**

Adopter au sein du CPE/BC une politique de formation du personnel qui détermine les conditions applicables lorsque le personnel d'encadrement complète sa formation. De même, l'élaboration d'une entente permet de formaliser les attentes et les orientations du CPE/BC quant à la formation universitaire souhaitée pour son personnel d'encadrement.

### **Directrices adjointes – deux fourchettes salariales distinctes**

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2022, une majoration de 4 % des fourchettes salariales est prévue pour les directrices adjointes détenant un certificat universitaire (30 crédits) ou un diplôme universitaire de niveau supérieur en gestion des ressources humaines, en gestion des affaires, en administration, en pédagogie, en éducation ou dans tout autre domaine connexe ou équivalent et qui ont au moins quatre (4) années d'expérience dans un poste de direction dans le secteur des services de garde éducatifs à l'enfance.

Une échelle salariale distincte s'applique donc dans ces situations, tel que présenté à l'annexe 2 du présent document.

### **Utilisation des fourchettes salariales du MF (annexe 2)**

Les fourchettes salariales permettent de guider l'employeur dans la gestion de la rémunération annuelle en respectant les minimums et les maximums de chacune des classes, tant à l'embauche qu'en cours d'emploi.

### **Base de calcul des salaires annuels**

Les fourchettes salariales (**annexe 2**) applicables au personnel d'encadrement sont basées sur une semaine de travail de 37,5 heures. À titre de gestionnaire, le personnel d'encadrement bénéficie d'une latitude dans l'organisation de son travail et dans la réalisation de ses objectifs et de ses fonctions. Par conséquent, le nombre d'heures de travail doit correspondre au temps nécessaire à l'accomplissement des besoins du service.

### **À noter**

La rémunération du personnel-cadre se fait sur une base annuelle. En tant que cadre, le personnel-cadre organise leur nombre d'heures de travail de façon à correspondre au temps nécessaire à l'accomplissement de leur travail.

## Révision du salaire du personnel d'encadrement en cours d'emploi

Le salaire annuel du personnel d'encadrement est déterminé au moment de l'embauche et n'augmente pas automatiquement chaque année. Cependant, une augmentation ou un rajustement en cours d'emploi peut survenir lors d'un de ces événements particuliers :

1. Progression salariale liée à l'obtention d'un diplôme universitaire
2. Reclassement lié à une modification à la structure organisationnelle du CPE/BC ;
3. Augmentation annuelle selon l'entente sur la rémunération ;
4. Reclassement lié à une promotion ([Consignes applicables lors d'une promotion](#)) ;
5. Évaluation annuelle de la contribution ;
6. Rajustement à la suite d'un exercice sur la relativité ou l'équité salariale.

### 1. Progression salariale liée à l'obtention d'un diplôme universitaire

Le personnel d'encadrement qui obtient pour la première fois un diplôme en lien avec sa catégorie d'emploi a droit à un ajustement salarial.

La majoration est de 4 % pour les directrices adjointes qui complètent un certificat universitaire (30 crédits) et qui cumulent quatre (4) années d'expérience dans un poste de direction dans le secteur des services de garde éducatifs à l'enfance. [Fourchettes salariales des DA des CPE et des BC 2020-2023](#)

Une majoration peut être accordée aux directrices générales qui ont complété en cours d'emploi, un baccalauréat est déterminé par le conseil d'administration dans le respect de la [fourchette salariale s'appliquant aux directions générales des CPE/BC](#).

L'ajustement salarial s'effectue au moment de l'obtention du diplôme ou à la date convenue avec l'employeur.

Toute formation additionnelle n'entraînera pas d'augmentation salariale.

### 2. Reclassement lié à une modification à la structure organisationnelle du CPE/BC

À la suite d'une modification à la structure organisationnelle qui implique un changement à la hausse ou à la baisse du nombre d'installations ou du nombre de places, la classe de rémunération du CPE/BC peut être modifiée pour refléter le changement.

La nouvelle classe de rémunération du CPE/BC s'appliquera au moment de la délivrance du nouveau permis.

### 3. L'augmentation annuelle selon l'entente sur la rémunération

L'augmentation des fourchettes salariales en fonction des paramètres généraux est négociée entre le MF et les associations. Lorsque le MF effectue des modifications aux fourchettes salariales, la hausse est versée rétroactivement, selon ce qui est prévu à l'entente conclue.

### 4. Reclassement lié à une promotion

On entend par promotion l'affectation à un poste comportant plus de responsabilités et de meilleurs avantages (salaire, conditions de travail, etc.) au sein du même établissement ou de la même entreprise.<sup>3</sup>

#### Démarches lors d'une promotion

Il y a promotion lors du passage d'une catégorie d'emploi à une autre; par exemple lorsque le personnel salarié passe à personnel d'encadrement ou lors du passage du poste de directrice adjointe à celui de directrice générale.

Lors d'une promotion, le CPE/BC appliquera les [consignes](#) applicables lors d'une promotion.

#### Consignes du MF lors d'une promotion

La directive du MF présente une [méthode de calcul](#) lors de promotions.

Lors d'une promotion, il pourrait arriver que le calcul soit moins avantageux que le positionnement lors d'une embauche (voir page 9). Il est alors recommandé d'appliquer la procédure la plus avantageuse pour le personnel d'encadrement.

L'application des calculs précédents, en cas de promotion, pourrait également entraîner des situations inéquitables pour le personnel d'encadrement.

Il est recommandé d'évaluer ces situations, afin de ne pas créer d'insatisfaction au sein de votre équipe de direction.

---

<sup>3</sup> Gérard DION, Dictionnaire canadien des relations du travail, 2e édition, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, p. 378. Et définition de la directive du MFA [Consignes applicables lors d'une promotion](#)

## 5. Évaluation de la contribution

La progression du salaire annuel du personnel d'encadrement est aussi liée à une évaluation annuelle de la contribution selon l'appréciation faite de l'atteinte des objectifs annuels.

**La période de référence** pour l'évaluation de la contribution s'étend du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de l'année suivante, et les ajustements salariaux sont appliqués au 1<sup>er</sup> avril de chaque année ou sont rétroactifs à cette date lorsque la décision ou la résolution est prise après cette date.

### **Directrice générale**

Il est recommandé au conseil d'administration de créer un comité d'évaluation (un comité des ressources humaines par exemple) et de mandater au plus trois (3) membres du conseil, dont la présidente, de gérer toute question portant sur la rémunération de la directrice générale (classification à l'embauche, en cours d'emploi), Ce comité ne doit pas inclure d'employée ou de RSGE administratrice.

Ce même comité sera également responsable, de procéder à l'évaluation annuelle de la directrice générale et de discuter de toutes modifications des conditions d'emploi prévues au contrat de travail de cette dernière.

Par la suite, le comité d'évaluation effectuera une recommandation au conseil d'administration qui devra approuver la recommandation et adopter une résolution.

### **Directrice adjointe**

La directrice générale est responsable de la gestion de la rémunération et de l'évaluation de la contribution des directrices adjointes. Sur la recommandation de la directrice générale, le conseil d'administration adoptera une résolution concernant la détermination de la rémunération de la directrice adjointe.

### **Discussions en conseil d'administration**

Chaque fois qu'il est question du personnel d'encadrement dans les réunions du CA, les échanges doivent se tenir à huis clos ; c'est-à-dire en l'absence de l'employée ou RSGE administratrice. Ainsi, ces personnes sont exclues de toutes discussions sur ce sujet lors des réunions du conseil d'administration.

#### **Bonne pratique**

Définition d'un huis clos : réunion ou portion de réunion se tenant en l'absence de certaines catégories de personnes dans le but de garder une partie du débat secret et confidentiel. Il est possible de demander un huis clos pour une portion de la réunion si un sujet qui contient des informations confidentielles pour un ou plusieurs membres du conseil d'administration doit être discuté.

## **Cotes d'évaluation annuelle de la contribution**

La progression salariale déterminée à la suite de l'évaluation de la performance se fait en fonction des cotes d'évaluation suivantes :

- Cote A** - Résultats au-delà des attentes significatives : augmentation salariale de l'ordre de **3 %**.
- Cote B** - Résultats qui satisfont toutes les attentes : augmentation salariale de l'ordre de **2 %**.
- Cote C** - Résultats qui satisfont une partie des attentes significatives : augmentation salariale de l'ordre de **1 %**.
- Cote D** - Résultats en deçà des attentes significatives ou objectifs non atteints : **Aucune** augmentation salariale.

**Dépassement du maximum des fourchettes salariales** : lorsque le salaire annuel du personnel d'encadrement égale ou dépasse le maximum de la classe salariale, il est possible de verser l'augmentation salariale liée à l'évaluation de la contribution sous forme d'un montant forfaitaire sans modifier le salaire annuel.

## **Démarche d'évaluation annuelle de la contribution**

Toute décision concernant le salaire du personnel d'encadrement doit être prise par le conseil d'administration.

### **Directrice générale**

#### **Rencontres avec le comité d'évaluation du conseil d'administration**

Les rencontres avec le comité d'évaluation ont pour but d'effectuer un bilan global de l'année écoulée en faisant un retour sur les objectifs identifiés lors de la rencontre précédente et une évaluation de la conformité aux comportements attendus pour le poste.

Lors des rencontres de suivi, la directrice générale effectue un retour sur les objectifs identifiés en début d'année en lien avec son poste et sur l'atteinte des objectifs des directrices adjointes.

À la suite du processus d'évaluation, le comité établit une cote d'évaluation selon la contribution globale.

#### **Résolution du conseil d'administration**

Le comité d'évaluation effectue ensuite une recommandation au conseil d'administration qui devra approuver la recommandation et adopter une résolution

## **Directrice adjointe**

### **Rencontre avec la directrice générale**

La directrice générale procède à l'évaluation de la contribution de sa (ses) directrice(s) adjointe(s) en fonction des objectifs, des attentes, des comportements attendus et de tout autre plan d'action établi.

À la suite du processus d'évaluation, la directrice générale établit une cote d'évaluation de la contribution.

#### **Bonne pratique**

Par souci de transparence, il est recommandé que l'évaluation des directrices adjointes par la directrice générale soit discutée en amont avec le comité d'évaluation du conseil d'administration chargé de l'évaluation de la directrice générale. Ceci permettra de faire adopter les augmentations de l'ensemble de l'équipe de direction dans une seule résolution du conseil d'administration.

## **6. Rajustement à la suite d'un exercice sur la relativité ou l'équité salariale**

### **Rajustement lié à la relativité salariale**

Le personnel d'encadrement pourrait recevoir un ajustement salarial annuel lié à la relativité salariale déterminée par le MF.

La relativité salariale est un exercice visant à corriger les incohérences et les distorsions des échelles et des fourchettes salariales. Elle ne découle pas de l'application d'une loi, mais du résultat de discussions entre l'Association des cadres des centres de la petite enfance (ACCPE), l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), le Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance (CQSEPE) et le ministère de la Famille (ministère).<sup>4</sup>

Si la relativité salariale devait être appliquée à la rémunération du personnel d'encadrement, le MF communiquerait avec le CPE/BC à cet effet.

### **Rajustement lié à l'équité salariale pour les directrices adjointes**

À la suite de l'exercice d'équité salariale du CPE/BC, il pourrait arriver qu'un rajustement de la rémunération de la directrice adjointe soit nécessaire.

---

<sup>4</sup> [FAQ - Application de la relativité salariale au personnel d'encadrement](#)

L'équité salariale découle de l'application de la [Loi sur l'équité salariale](#) et permet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Les directrices adjointes sont incluses dans la [démarche d'équité du réseau des CPE/BC](#) de l'ensemble du personnel de votre CPE/BC.

Si un rajustement devait être appliqué à la rémunération de la directrice adjointe, il en sera fait mention dans le rapport de démarche d'équité salariale, soit à la suite de l'exercice initial ou de celui de maintien de l'équité salariale.

### **Prime de développement pour la directrice générale**

Dans le cadre de l'entente intervenue en avril 2023, le MF a octroyé un montant forfaitaire de 3 % du salaire annuel de base à la direction générale lorsque celle-ci développe une nouvelle installation permanente ou effectue l'agrandissement d'une installation. Les installations temporaires ne sont pas visées par cette prime.

Ce montant est accordé pour les nouvelles installations permanentes ou les agrandissements réalisés ouverts entre le 23 avril 2023 et le 30 mars 2026 et est versé selon les modalités prévues à l'entente.

## **Annexe 1 - Description d'emploi et compétence du personnel d'encadrement**

Les descriptions d'emploi du personnel d'encadrement sont celles publiées par le ministère de la Famille.

Lien vers le site du MF. [Descriptions d'emploi et compétences clés du personnel d'encadrement d'un centre de la petite enfance ou d'un bureau coordonnateur de la garde en milieu familial](#)

## Annexe 2 - Fourchettes salariales du personnel d'encadrement

Les fourchettes salariales du personnel d'encadrement sont celles transmises par le ministère de la Famille et sont mises à jour par ce dernier.

<b>Directrices générales</b>		<b>1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023</b>
DG classe 1	Min	62 365	63 612	64 884
	Max	83 152	84 815	86 511
DG classe 2	Min	67 103	68 445	69 814
	Max	89 472	91 261	93 086
DG classe 3	Min	72 206	73 650	75 123
	Max	96 270	98 195	100 159
DG classe 4	Min	77 690	79 244	80 829
	Max	103 589	105 661	107 774
DG classe 5	Min	83 597	85 269	86 974
	Max	111 461	113 690	115 964
DG classe 6*	Min			93 584
	Max			124 777
DG classe 7*	Min			100 696
	Max			134 260

\*L'entrée en vigueur des classes 6 et 7 est le 1<sup>er</sup> avril 2023. Les taux pour la première année (2023-2024) seront publiés lorsque les paramètres d'augmentation salariale 2023-2024 seront connus.

**Directrices adjointes**

	<b>Min Max</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2022</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023</b>
DA de l'installation (type 1)	Min Max	47 678 63 551	48 633 64 818	51 090 68 094
DA de l'installation (type 2)	Min Max	48 789 65 033	49 764 66 339	52 280 69 693
DA de l'installation (type 3)	Min Max	49 979 66 651	50 973 67 977	53 547 71 409
DA du bureau coordonnateur (type 1)	Min Max	45 435 60 567	46 352 61 776	48 692 64 896
DA du bureau coordonnateur (type 2)	Min Max	47 678 63 551	48 633 64 818	51 090 68 094
DA de l'administration	Min Max	47 678 63 551	48 633 64 818	51 090 68 094

**Directrices adjointes détentrices d'un certificat (30 crédits) et au moins 4 années d'expérience**

	<b>Min Max</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023</b>
DA de l'installation (type 1)	Min Max	53 138 70 824
DA de l'installation (type 2)	Min Max	54 366 72 482
DA de l'installation (type 3)	Min Max	55 692 74 276
DA du bureau coordonnateur (type 1)	Min Max	50 642 67 490
DA du bureau coordonnateur (type 2)	Min Max	53 138 70 824
DA de l'administration	Min Max	53 138 70 824

### Annexe 3 - Système de classification des directrices générales

Tableau 1 : nombre d'installations

Nombre d'installations	Points
0	0
1	0
2	11
3	20
4	28
5	35
6	41
7	46

Tableau 2 : nombre de places dans l'installation

Nombre de places dans l'installation		Points écart égaux entre tous les paliers
Minimum	Maximum	
0	0	0
1	24	5
25	29	7
30	34	9
35	39	11
40	44	13
45	50	15
51	80	17
81	et plus	19

Tableau 3 : classe de rémunération en installation

Fourchettes de points pour l'installation		Classe
Minimum	Maximum	
0	0	0
1	16	1
17	36	2
37	44	3
45	70	4
71	96	5
97	147	6
148	et plus	7

Tableau 4 : classe de rémunération pour le bureau coordonnateur

Taille du bureau coordonnateur (nombre de places à l'agrément)	Classe
560 places et moins	1
561 places et plus	2

## Annexe 4 - Tableau synthèse de la structure salariale des directrices adjointes

<b>Catégories d'emplois de directrices adjointes</b>	
<b>Directrice adjointe</b>	<b>Selon la taille des composantes</b>
Installation (type 1)	Responsable d'une installation de moins de 60 places
Installation (type 2)	Responsable d'une installation de 60 places et plus
Installation (type 3)	Responsable de deux installations
Bureau coordonnateur (type 1)	Bureau coordonnateur de 560 places et moins
Bureau coordonnateur (type 2)	Bureau coordonnateur de 561 places et plus
À l'administration	CPE de trois installations et plus

## Annexe 5 - Modèle de résolution

Résolution adoptée lors de la réunion du : \_\_\_\_\_

Numéro de la résolution :	
Proposée par :	
Appuyée par :	

Il est résolu d'accorder, à l'équipe de gestion, selon le rapport de réalisations 20 \_\_\_ et 20 \_\_\_, les montants suivants : **suggérer des paramètres anonymes (exemple : 2 %). Ne pas mettre de noms ou de salaires individuels.**

## Annexe 6 - La gestion du rendement

### Évaluation de la contribution

**Le cycle de la gestion de la contribution se déroule selon les étapes suivantes dans le respect de la politique en vigueur au CPE BC :**

- L'établissement des objectifs en début d'année financière
- La réévaluation et le suivi des objectifs en cours d'année
- Le bilan global et l'évaluation en fin d'année

Le personnel d'encadrement est évalué sur sa performance de gestion, à la suite de la fixation d'objectifs annuels qui sont en lien avec le plan d'action annuel approuvé par le CA.

**La rédaction des objectifs annuels** devrait respecter la méthode **SMART** c'est-à-dire :

- Spécifiques et concrets
- Mesurables (indicateurs permettant de mesurer l'évolution)
- Ambitieux (viser une amélioration, un dépassement)
- Réalistes
- Temporels (réalisables dans un échéancier prévisible à date prévue de réalisation)