



Politique de rémunération

1^{er} octobre 2024

FADOQ

7665, boulevard Lacordaire
Montréal (Québec) H1S 2A7

Téléphone : 514 252-3017
Sans frais : 1 800 544-9058
Courriel : info@fadoq.ca

Tableau des révisions

Niveau de révision	Date	Numéro de référence	Description sommaire de la révision	Auteur de la révision
Projet	15 octobre 2024	Projet #1	Présentation au comité RH	RH
Approuvé	28-11-2024	V1	CA	Comité RH

Table des matières

Orientations	4
Structure salariale	4
Possibilité de mouvements salariaux	8
Annexe A	12

Orientations

1.1. Énoncé de la politique

Cette politique vise à définir les paramètres permettant d'attribuer le salaire de l'employé à l'embauche et, par la suite, à déterminer les paramètres permettant l'ajustement annuel du salaire de l'employé et les autres possibilités de mouvements salariaux. Elle tient notamment compte de la réalité financière de l'organisation, de ses orientations stratégiques et de l'importance qu'elle accorde à l'équité au sein de son équipe.

1.2. Objectifs visés par la politique

Les principaux objectifs visés par cette politique sont les suivants :

- Attirer des personnes qui possèdent les compétences, les aptitudes et l'expérience nécessaires pour participer activement à la mission de la FADOQ;
- Fidéliser les personnes talentueuses et motivées;
- Définir des règles et des pratiques de gestion des salaires équitables et uniformes;
- Accroître la satisfaction des employés à l'égard de leur rémunération;
- Clarifier les règles qui régissent l'évolution des salaires à la FADOQ.

1.3. Employés visés

Cette politique s'applique aux employés permanents, temps plein ou temps partiel, de la FADOQ. Elle ne s'adresse pas aux employés contractuels.

Structure salariale¹

2.1. Évaluation interne des postes

Chaque poste est évalué à l'aide d'un plan d'évaluation qui a été conçu sur mesure pour la FADOQ et conforme à la Loi sur l'équité salariale. Le choix des critères a été effectué sur la base de leur pertinence, ainsi que du lien avec notre stratégie d'affaires et nos valeurs. Le plan est présenté à l'annexe A.

Cette évaluation permet de déterminer un pointage pour chaque poste, selon son envergure dans l'organisation. Ce pointage sera utilisé pour regrouper les postes en classe salariales².

Chaque nouveau poste ou modification significative aux responsabilités d'un poste sera évalué par la direction afin de le positionner dans la bonne classe salariale.

2.2. Évaluation externe des postes

¹ Schéma à l'intérieur duquel sont aménagées les classes salariales propres à une organisation.

² Regroupement de poste jugés équivalents tant en termes de leur valeur interne (évaluation du poste) qu'externe (valeur du marché).

Les échelles salariales³ de la FADOQ sont établies en fonction de la médiane⁴ des salaires payés dans son marché de compétition. Ils tiennent compte des responsabilités des postes de l'organisation, telles que décrites dans la description du poste. Parce qu'on évalue au marché des responsabilités, pas seulement un titre !

Ce marché de compétition est majoritairement constitué d'organisation de Montréal, provenant du marché général, des organismes à but non lucratif et des associations à membership. Selon les postes, les comparables proviennent d'organisations avec des revenus annuels similaires.

De plus, la FADOQ s'engage à effectuer, au plus tard aux cinq (5) ans, une analyse externe complète de ses salaires. Toutefois, une vigie externe ponctuelle pourrait être effectuée pour certains postes à tout moment.

2.3. Classes salariales

Les postes avec des pointages internes et une valeur de marché externe équivalent sont regroupés en classes salariales. Une échelle salariale est ensuite déterminée pour chaque classe salariale. Il a actuellement 11 classes salariales dans la structure salariale de la FADOQ.

Il est à noter qu'il y a un chevauchement entre les classes salariales. Cela veut dire qu'un employé pourrait recevoir le même salaire qu'un employé dont le poste est classé à un niveau inférieur ou supérieur au sien. Voici un exemple de schéma explicatif :



2.4. Échelles salariales

Les échelles salariales ont été établies en tenant compte de la valeur marché de compétition pour les postes de l'organisation.

Selon la donnée de marché sélectionnée, nous avons ensuite déterminé un minimum et un maximum pour chaque échelle salariale. Puisque, bien entendu, notre souhait est que le salaire de chaque employé évolue.

Chaque échelle salariale est découpée en zones de progression individuelle, soit **Développement**, **Pleine contribution**, **Maturité** et **Exception**.

Ces zones servent au positionnement individuel selon la progression de l'employé dans son rôle et ses

³ Il s'agit du taux minimum et maximum de salaires pour les postes ayant des responsabilités et une valeur de marché comparables

⁴ Valeur qui indique la donnée au centre des tous les salaires observés dans le marché triés en ordre croissant. C'est cette donnée qui est la plus souvent utilisée pour se comparer « au marché ».

responsabilités (non sa performance), décrites dans la description de son poste.

Si la majorité des réponses aux questions du niveau sont « **oui** » et que l'on peut motiver ces réponses par des exemple concrets, il s'agit de la zone appropriée de l'employé.

La zone de progression sera revue annuellement.

Vous trouverez à la page suivante le tableau des zones de progression salariale.

Tableau des zones de progression salariale

Développement	Pleine contribution	Maturité	Exception
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-il en intégration dans un nouveau rôle? ● Est-il en train d'acquérir l'expérience requise pour assumer les responsabilités de son poste? ● Est-il en apprentissage des connaissances requises pour assumer les responsabilités de son poste? ● Pose-t-il des questions pour améliorer sa contribution et ses méthodes? ● A-t-il besoin de soutien de personnes plus expérimentées pour réaliser son travail? ● Est-il encore en train de se familiariser avec les processus et méthodes de l'organisation? ● Est-il encore en train de comprendre l'impact de son poste dans l'organisation et de développer une perspective globale des enjeux? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce qu'il apporte généralement la contribution attendue en lien avec les exigences de son poste et de ses responsabilités? ● Occupe-t-il son poste depuis quelques temps déjà? ● Peut-il accomplir la plupart de ses responsabilités avec minimum de supervision ou de révision? ● Est-il en mesure de respecter les échéanciers prescrits? ● Est-il capable de reconnaître lorsqu'une tâche dépasse la portée de ses compétences et va-t-il chercher spontanément l'aide auprès de ses collègues plus expérimentés en cas de besoin? ● A-t-il une capacité d'introspection qui favorise son évolution professionnelle? ● Est-il en mesure d'améliorer des outils et des méthodes couramment utilisés dans l'accomplissement de ses responsabilités? 	<ul style="list-style-type: none"> ● A-t-il acquis et démontré le savoir-faire et le savoir-être pour maîtriser pleinement toutes les attentes liées à son poste? ● A-t-il rencontré et résolu positivement la plupart des situations possibles, y compris des situations complexes dans son rôle? ● Est-il une personne-ressource et un modèle pour ses collègues des zones précédentes? ● Est-ce qu'il n'exige pratiquement aucune supervision ou révision dans l'accomplissement de ses tâches? ● Est-il conscient de son influence sur ses collègues et l'utilise-t-il avec discernement? ● Démontre-t-il une vision plus globale de son rôle par l'amélioration continue des pratiques, au-delà de ses projets personnels? ● Sort-il des sentiers battus dans son rôle, en proposant des solutions concrètes qui prennent en compte une analyse de risque et/ou de coûts bénéfiques? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Assume-t-il régulièrement davantage de responsabilités que celles requises par son poste? ● Est-il en mesure de prendre en charge des tâches nettement plus complexes que les attentes de son poste? ● Représente-t-il « la » référence dans sa spécialité au sein de l'organisation? ● Est-il en mesure de coordonner ou superviser de façon informelle le travail d'employés moins expérimentés? ● Se démarque-t-il significativement par sa rigueur, son talent et son niveau d'engagement supérieur?

Possibilité de mouvements salariaux

2.5. Révision salariale annuelle individuelle

La révision salariale a normalement lieu au 1^{er} avril, à la suite de l'approbation du budget annuel par le conseil d'administration. Tous les employés sont admissibles aux révisions salariales annuelles, et un prorata sera appliqué pour les employés embauchés en cours d'année.

La révision salariale tient compte de :

1. La progression de l'employé dans son poste;
2. Ses comportements en lien avec les valeurs et de la réalisation de son plan de développement professionnel (l'atteinte des objectifs);
3. Les conditions externes comme l'indice des prix à la consommation (IPC) et la moyenne des augmentations de salaires au marché.

Le montant de révision salariale sera transmis sous forme de pourcentage du salaire brut annuel. Ce pourcentage est établi selon la formule suivante :

Augmentation liée à la progression dans l'échelle salariales (en %)

- Varie annuellement.
- Lié à la progression de l'individu dans son poste, de ses comportements en liens avec les valeurs et la réalisation de son plan de développement.
- Vise les personnes qui n'ont pas atteint le maximum de leur échelle.

+

Augmentation liée au coût de la vie (en %)

- Premier pourcentage lié au coût de la vie (IPC)

Note : Si le salaire se situe à l'intérieur de l'échelle salariale l'employé recevra ce pourcentage. Si le salaire dépasse l'échelle salariale, l'employé ne recevra pas ce pourcentage.

=

Budget de révision individuel (en %)

Pour le fixer, la direction analysera notamment :

- Les données des enquêtes salariales pertinentes;
- La situation financière de l'organisation.

2.5.1. % Progression dans l'échelle

La progression dans l'échelle salariale est directement liée à la progression de l'employé (voir p.7), qui est ensuite comparé au positionnement actuel du salaire de l'employé dans son échelle salariale.

Un employé apportant une contribution supérieure ou acquérant de nouvelles connaissances ou habiletés peut progresser plus rapidement. De la même façon, une personne dont la contribution ne

réponds pas aux attentes pourrait voir sa progression salariale ralentie ou même figée. Il est donc possible qu'un employé ayant moins d'années qu'un autre ait un salaire supérieur à ce dernier.

Du salaire d'entrée au maximum normal de l'échelle, la progression peut être :

1. **Progression normale**

Si un employé présente un niveau de progression identique à la zone de progression dans laquelle se situe son salaire, sa progression sera « **normale** ».

2. **Progression ralentie**

Si un employé présente un niveau de progression inférieure à la zone de progression dans laquelle se situe son salaire, sa progression sera « **ralentie** » ou figée complètement selon le degré d'écart.

3. **Progression accélérée**

Si un employé présente un niveau de progression supérieur à la zone de progression dans laquelle il se situe sa progression sera « **accélérée** ».

Le budget d'augmentation salariale varie à chaque année. Pour le déterminer, la direction analysera notamment :

1. Le pourcentage moyen d'augmentations salariales dans le marché de compétition;
2. La performance financière de l'organisation et le budget disponible.

2.5.2. % Ajustement annuel des échelles (indexation)

La direction veille à ce qu'une analyse soit réalisée annuellement afin de maintenir la compétitivité des échelles salariales. Pour déterminer l'ajustement annuel, la direction analysera notamment :

1. Les données des enquêtes salariales pertinentes;
2. La situation financière de l'organisation;
3. Les réalités rencontrées et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines.

L'ajustement des échelles n'a aucun effet sur les salaires individuels.

L'ajustement de la structure salariale s'effectue annuellement, au 1^{er} avril.

2.6. Augmentation de fin de probation

Au terme de son évaluation de fin de probation*, un employé pourrait voir son salaire augmenté si :

- Cette augmentation est prévue lors de l'embauche;
- Son niveau d'évolution dans le poste dépasse les attentes du moment de l'embauche.

* Soit généralement au terme des premiers des 6 premiers mois de travail.

2.7. Révision salariale liée à l'acquisition de nouvelles responsabilités (promotion)

On définit la promotion comme le passage à un poste dont le maximum de la classe salariale est supérieur à celui de la classe salariale d'origine.

Si

- Les responsabilités d'un employé s'avèrent modifiées de façon importante et qu'un changement de classe salariale devient nécessaire, **ET**
- L'employé se situe dans la zone « Maturité » de l'échelle salariale de son poste d'origine

ALORS

- L'employé promu reçoit le minimum de sa classe salariale, **OÙ**
- L'employé promu reçoit une augmentation de salaire déterminée par son gestionnaire si cette option est plus avantageuse que la précédente, sans toutefois excéder le maximum de sa nouvelle échelle salariale.

2.8. Rétrogradation

On définit la rétrogradation comme le passage à un poste dont le maximum de l'échelle de la classe salariale est inférieur à celui de l'emploi d'origine. Dans cette situation, le salaire de l'employé peut être révisé à la baisse et n'est pas automatiquement maintenu.

2.9. Augmentation salariale supplémentaire

Une augmentation salariale supplémentaire pourrait être octroyée, par exemple si :

- Un rattrapage salarial supplémentaire est nécessaire;
- Dans les dernières années, un employé aurait évolué très rapidement dans les zones de progression;
- Une autre situation exceptionnelle survient (et qui peut facilement s'expliquer).

Annuellement, la direction analysera et entérinera, le cas échéant, ces augmentations.

2.10. Employés ayant atteint le maximum normal de l'échelle salariale

Pour les employés qui ont atteint le maximum normal de leur échelle, soit le « Maximum Maturité », seul le pourcentage lié à l'indexation des échelles serait attribué en augmentation salariale.

2.11. Employés dont le salaire dépasse le maximum normal de l'échelle salariale

Pour les employés dont le salaire dépasse le maximum normal de leur échelle, soit le « Maximum Maturité », seul le pourcentage lié à l'augmentation du coût de la vie est normalement versé sous forme de montant forfaitaire. Le salaire de l'employé serait donc en situation de gel.

Toutefois, si la contribution de l'employé ne répond pas pleinement aux attentes, ce montant forfaitaire ne lui serait pas versé.

2.12. Primes diverses

Certains employés qui, par exemple, occupent temporairement une fonction de gestion, occupent temporairement une fonction d'une classe supérieure à leur poste actuel, occupent un emploi touché par une pénurie de main d'œuvre ou bénéficient d'une expertise rare, pourraient faire l'objet de l'ajout d'une prime.

Cette prime est exprimée en pourcentage et est ajoutée au salaire de base de l'employé. Puisque cette prime sert à pallier une condition particulière, elle pourrait être modifiée ou retirée par la direction, en informant l'employé concerné au préalable.

2.13. Zone « Exception »

Les employés qui répondent aux critères de « Exception » se démarquent de façon significative par leur talent, leur contribution et/ou leur niveau d'engagement supérieur à la moyenne. Ils représentent une référence au sein de l'organisation. Ils sont en mesure d'innover dans leur rôle, de former leur relève, de faire preuve de créativité pour apporter des solutions nouvelles et/ou de prendre en charge des projets très complexes.

Un employé dont le salaire est supérieur au « Maximum Maturité » de son échelle doit se distinguer année après année sous réserve de ne plus recevoir annuellement le pourcentage lié à l'indexation des échelles.

Annexe A

Système d'évaluation des emplois par points et facteurs utilisé

Le processus d'évaluation des emplois vise à déterminer la valeur d'un emploi par rapport aux autres emplois à la FADOQ. Cette évaluation permet d'associer une classe salariale à chacun des emplois. Le système d'évaluation des emplois comporte 15 sous-facteurs. Le choix des facteurs et la pondération respectent les balises établies par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST).

PONDÉRATION DES FACTEURS ET DES SOUS-FACTEURS DU PLAN

FACTEURS	SOUS-FACTEURS	%	POINTS
Qualifications requises (20 à 35%)			
1	Formation	8 %	80
2	Expérience préalable	9 %	90
3.1	Connaissance du français écrit	4 %	40
3.2	Connaissance du français parlé	4 %	40
3.3	Connaissance du français lu	4 %	40
4	Connaissance de l'anglais	5 %	50
Responsabilités assumées (25 à 30%)			
5	Latitude d'action et autonomie	6 %	60
6	Impact des actions et des décisions	6 %	60
7.1	Coordination ou supervision : type	3 %	30
7.2	Coordination ou supervision : nombre	2 %	20
8	Responsabilités budgétaires	4 %	40
9	Responsabilités organisationnelles	6 %	60
Efforts requis (20 à 40%)			
10.1	Communications internes	5 %	50
10.2	Communications externes	6 %	60
11	Résolution de problèmes et complexité des tâches	9 %	90
12	Efforts relationnels	7 %	70
Conditions de travail (5 à 15%)			
13	Confidentialité	5 %	50
14	Inconvénients reliés au travail	7 %	70
		100 %	1 000