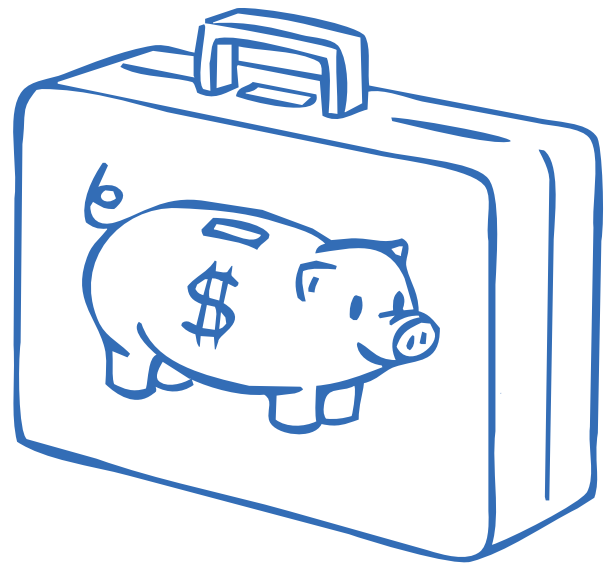
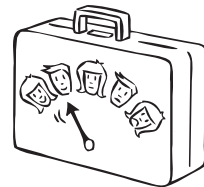
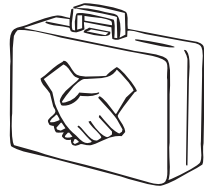
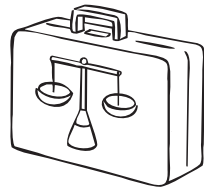
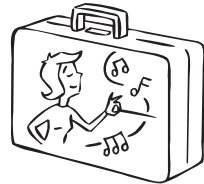
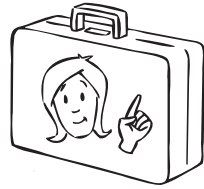


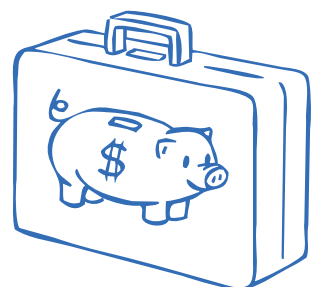
LA POLITIQUE SALARIALE



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines
Une initiative du CSMO Économie sociale et
action communautaire, avec la collaboration du
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.
ISBN : 2-922510-31-X

- Avant-propos (p.6-2)
1. Autodiagnostic (p.6-3)
 2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.6-4)
 3. Pourquoi une politique salariale? (p.6-5)
 4. Quels sont les facteurs qui déterminent la politique salariale? (p.6-6)
 5. Quel est le contenu d'une politique salariale? (p.6-7)
 6. Quelles sont les étapes du développement de la politique salariale? (p.6-8)
 7. Qu'est-ce que l'étude salariale? (p.6-9)
 8. Comment évaluer les emplois? (p.6-11)
 9. Comment établir la structure salariale? (p.6-15)
 10. Comment évaluer et ajuster la politique salariale? (p.6-17)
 11. Références (p.6-18)
- Notes de bas de page (p.6-19)



La politique salariale est l'une des composantes de la politique des conditions de travail qui englobe à la fois le salaire de base et les avantages sociaux. Comme toutes les politiques, elle doit permettre d'éviter l'arbitraire et les malentendus en clarifiant les règles qui régissent les relations de travail.

Certes, nous sommes conscients que la question de la politique salariale dans les organisations ne peut être abordée sans tenir compte des éléments suivants : les incertitudes budgétaires qui, généralement, planent au-dessus d'elles; les divers statuts de travailleurs que l'on y retrouve (employés réguliers, employés contractuels, employés à subventions salariales, etc.) De plus, à cause de la perception qu'ont les travailleurs du communautaire et de l'économie sociale de la question salariale, ils n'en font pas nécessairement une priorité dans le choix d'un emploi.

À prime abord, nous pourrions voir dans ces éléments des embûches à la réalisation d'une politique salariale. Ou nous pourrions, au contraire, les considérer comme étant des motifs valables pour qu'une telle politique soit mise en oeuvre. Le salaire n'a-t-il pas, en plus de sa

Notes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

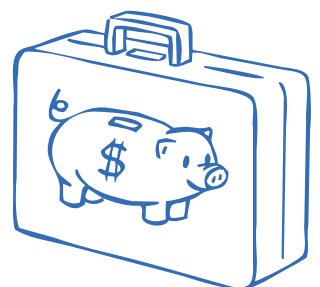
.....

.....

.....

valeur monétaire, une valeur symbolique? N'est-il pas l'expression de la place que chacun occupe dans l'organisation et de la valeur que celle-ci accorde à son travail? Et, en ce sens, l'élaboration d'une politique salariale n'oblige-t-elle pas les organisations à déterminer ce à quoi elles accordent de la valeur : le rendement individuel ou le travail d'équipe? La créativité ou l'efficacité? L'adhésion à certaines valeurs sociales ou une certaine neutralité? Enfin, ne peut-on voir dans une politique salariale une façon d'assurer une certaine forme d'équité interne?

Sans nul doute complexe, l'élaboration d'une politique salariale exige rigueur, temps et patience. C'est d'ailleurs pourquoi il est fortement recommandé de faire appel à une ressource externe pour encadrer l'ensemble du processus. Par ailleurs, l'une des façons d'obtenir une politique cohérente en regard des valeurs et des principes de l'organisation ainsi que de sa réalité financière est d'impliquer les employés/es dans son développement.



L'autodiagnostic porte sur votre politique salariale. Pour chacun des énoncés, nous vous invitons à évaluer si vous avez ou non cette pratique. À l'aide de l'interprétation des résultats à la page suivante, vous pourrez identifier les pratiques à conserver et celles que vous pourriez améliorer.

1. Nous considérons que le nombre d'employés/es ne justifie pas l'élaboration d'une politique salariale.

Oui Non

2. Nous croyons qu'il est inutile d'élaborer une politique salariale puisque nous ne pouvons pas offrir des salaires très intéressants sur une base stable.

Oui Non

3. Nous avons un haut taux de roulement des employés/es.

Oui Non

4. Nous avons mandaté un comité du C.A. pour réviser notre politique salariale.

Oui Non

5. Nous aimerions faire une politique salariale pour motiver les employés/es.

Oui Non

6. Nous essayons de respecter les principes d'équité interne lorsque nous déterminons les salaires.

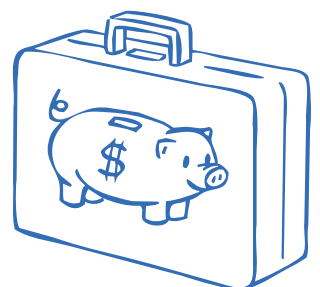
Oui Non

7. Dans notre organisation, les salaires n'ont pas évolué depuis plusieurs années.

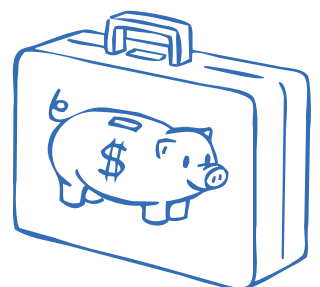
Oui Non

8. Nous avons l'impression qu'il est assez complexe d'établir une structure salariale.

Oui Non



1. Si vous avez répondu « oui », vous devez savoir qu'une politique salariale peut demeurer très simple et s'en tenir au minimum prescrit par la loi. La politique salariale aide l'organisation à clarifier les règles qui régissent l'évolution salariale. Pour prendre connaissance des éléments de base d'une politique salariale, consultez à la page 6-7 Quel est le contenu d'une politique salariale ?
2. Si vous avez répondu « non », sachez que les salaires ne sont pas la seule forme de rémunération que vous pouvez offrir aux employés/es. La rémunération comprend aussi les avantages sociaux. Vous trouverez à la page 6-7 des exemples d'avantages sociaux qui peuvent rendre attrayant le travail dans le milieu communautaire et d'économie sociale.
3. Si tel est le cas (oui), la rémunération que vous offrez pourrait être l'un des facteurs qui contribuent à un haut taux de roulement de votre personnel. L'enquête salariale a pour objectif de vous permettre de comparer votre rémunération avec celle d'un bassin d'organisations ayant des caractéristiques similaires aux vôtres. À la page 6-9, nous vous suggérons une méthode simple pour réaliser une enquête salariale « maison ».
4. Si vous avez répondu « oui » à cette question, vous devez savoir que même si c'est le conseil d'administration qui est responsable de la politique, il est très important d'impliquer les employés/es dans le processus de révision salariale et de les informer à toutes les étapes du processus. Les informations contenues à la page 6-8 vous permettront de mieux comprendre les étapes et les orientations du processus et la pertinence de la présence des employés/es au sein du comité.
5. Même s'il s'agit d'un facteur de motivation, le salaire n'est pas le levier de motivation le plus important. Que vous ayez répondu « oui » ou « non » à cette question, vous en saurez davantage sur le lien entre motivation et rémunération en consultant la page 6-5.
6. Si vous n'avez pas cette habitude (non), l'évaluation des emplois par un comité de révision salariale est une étape qui vous permettra de créer un sentiment d'équité à l'intérieur de l'organisation. Vous en saurez davantage en consultant les pages 6-11 à 6-14.
7. S'il en est ainsi (oui), les salaires que vous offrez ont diminué au cours des dernières années! Si vous ne voulez pas vous lancer dans un processus de révision de la rémunération, vous pourriez peut-être simplement indexer vos salaires selon l'indice des prix à la consommation. Pour connaître les différentes façons de le faire, allez à la page 6-17.
8. Si vous êtes en accord avec cette affirmation (oui) et que cela vous empêche d'établir une structure salariale, sachez qu'il y a différentes manières d'établir les classes et les échelons salariaux. Elles vont de simples à complexes. Pour que votre structure reflète vos valeurs et vos principes de gestion, vous pouvez consulter la page 6-15.



L'insatisfaction face au salaire et aux conditions de travail engendre souvent une diminution d'intérêt pour l'emploi, une baisse des rendements au travail, de l'absentéisme ainsi qu'un roulement de personnel. Une politique salariale doit tendre à créer la perception d'équité entre les employés/es tout en permettant à l'organisation d'offrir des salaires comparables aux autres organisations du même genre.

☒ Objectifs d'une politique salariale

- ☒ Contrôler et prévoir les coûts de main d'œuvre.
- ☒ Assurer une équité entre employés/es, et ce, en fonction des postes.
- ☒ Attirer des employés/es ayant le profil recherché par l'organisation.
- ☒ Retenir les employés/es et leur permettre une certaine progression au sein de l'organisation.
- ☒ Assurer la satisfaction des employés/es.
- ☒ Faire en sorte que l'organisation ait la masse salariale nécessaire pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs.

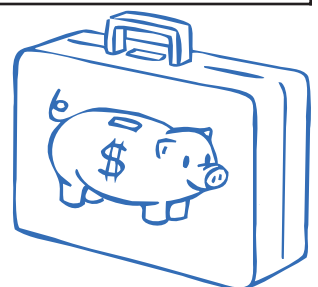
☒ Sources de motivation et de satisfaction en plus du salaire

Une rémunération intéressante n'engendre pas obligatoirement une plus grande satisfaction face à l'emploi occupé. Certaines études¹ disent même que ce n'est pas le salaire à proprement parler qui constitue le facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance par l'organisation du travail réalisé par la personne salariée. Bref, il n'y a pas nécessairement de corrélation entre les éléments salaire/conditions de travail et la satisfaction au travail.

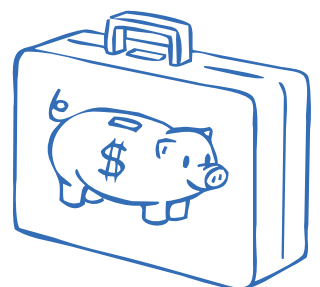
En somme, le salaire et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction au travail, mais ce ne sont pas les plus importantes. Les organisations qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour offrir des salaires intéressants doivent donc miser sur d'autres éléments pour recruter, retenir ou motiver leur personnel.

Les sources de motivation et de satisfaction au travail

- ☒ L'information et la communication organisationnelle
- ☒ Le statut et la place au sein de l'organisation
- ☒ L'organisation du travail et l'enrichissement des tâches
- ☒ Les relations avec le supérieur, les collègues ou les employés/es
- ☒ Le développement et la formation du personnel
- ☒ La rémunération, la sécurité d'emploi et les conditions de travail
- ☒ Le travail d'équipe
- ☒ L'accomplissement de soi
- ☒ La reconnaissance du travail
- ☒ L'autonomie dans le travail
- ☒ Le salaire et les conditions de travail
- ☒ Les promotions et la mobilité du personnel
- ☒ Le niveau de responsabilité



- ☒ L'élaboration d'une politique salariale repose en grande partie sur les trois activités suivantes :
 - ☒ L'**étude salariale** renseigne sur la rémunération globale des employés/es occupant un poste semblable dans des organisations similaires.
 - ☒ L'**évaluation des emplois** détermine la valeur relative de chacun des emplois et, par le fait même, leur niveau salarial, d'où l'expression " à travail égal, salaire égal ". Ce sont les exigences de la tâche qui font l'objet de l'évaluation.
 - ☒ La **détermination d'une structure salariale**.
- ☒ Pour réaliser ces activités, on doit aussi tenir compte des facteurs suivants :
 - ☒ **Les lois du travail:** La *Loi sur les normes du travail* (LNT) dicte aux employeurs un plancher salarial ainsi que les conditions minimales de travail. Au Québec, la *Loi sur l'équité salariale* prescrit aussi à tout employeur dont l'organisation compte 10 personnes salariées l'obligation d'attribuer à des emplois traditionnellement occupés par des femmes un salaire égal à celui d'emplois traditionnellement occupés par des hommes. Ce règlement s'applique même si ces emplois sont différents, à la condition qu'ils soient de même valeur ou de valeur comparable dans l'entreprise.
 - ☒ **Capacité financière:** L'organisation doit tenir compte de sa capacité financière à payer les salaires de ses employés/es.
 - ☒ **La perception de l'employé/e en matière d'équité salariale:** Il ne s'agit pas seulement de l'équité entre les hommes et les femmes, mais aussi de l'équité entre l'ensemble des postes d'une organisation. Les employés/es évaluent leur contribution à l'organisation selon des critères personnels. S'ils perçoivent que leur rémunération est inéquitable par rapport à celle des autres, ils peuvent exiger des augmentations salariales ou proposer d'autres alternatives (congrés d'été plus longs, semaine de travail réduite avec le même salaire cependant, etc.)
 - ☒ **Offre et demande de travail:** Lorsqu'il y a plus de postes offerts que de candidats/es pour les combler, les salaires ont tendance à augmenter. L'inverse est également vrai.
 - ☒ **Pouvoir de négociation:** Plus le pouvoir de négociation des employés/es (ou de leur syndicat) est fort, plus la structure salariale de ses membres sera élevée.
 - ☒ L'**évaluation du rendement** de l'employé/e peut être utilisée pour établir ses augmentations.



La rémunération globale comprend l'ensemble des compensations financières et non financières consenties aux employés/es². Même si elle est très simple, une politique salariale doit à tout le moins contenir les éléments suivants :

1. Les objectifs de la politique salariale
2. Les orientations de la politique salariale
 - ▣ Principes de base sur lesquels sont fondés la politique.
 - ▣ Qui est visé par la politique? Les personnes gestionnaires-responsables? Les employés/es à temps partiel?
3. Les jours et la fréquence de la paie
4. Les avantages sociaux. Ceux prescrits par la Loi sur les normes du travail ainsi que ceux spécifiques à l'organisation :
 - ▣ Les régimes de protection publics payés par l'employeur aux gouvernements du Québec et du Canada tels que l'assurance maladie, l'assurance emploi et les rentes du Québec.
 - ▣ Les régimes d'assurances collectives supplémentaires tels que le régime de retraite, l'assurance vie, l'assurance maladie, etc.
 - ▣ Les avantages divers tels que les allocations de repas, le stationnement, les frais de déplacement, etc.
 - ▣ Les heures payées mais non travaillées tels que les vacances, les congés fériés, les congés de maladie ou parentaux, etc.
 - ▣ Les bonis, les programmes d'intéressement, les ristournes, etc.
5. La structure salariale
6. Les salaires individuels
 - ▣ Salaire à l'embauche
 - ▣ Progression salariale
 - ▣ Rémunération du temps supplémentaire
7. La politique de temps supplémentaire
8. La gestion de la politique

Notes

.....

.....

.....

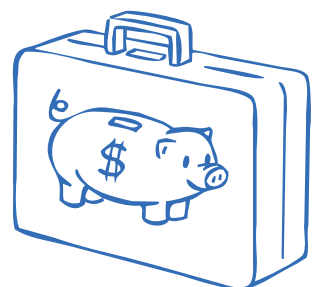
.....

.....

.....

.....

.....



Revoir la politique salariale est toujours un exercice délicat puisque qu'il s'agit d'un projet qui suscite beaucoup d'attentes parmi les personnes salariées. Il est essentiel de les impliquer dans une telle démarche en mettant sur pied un comité de révision de la structure salariale. En effet, on peut assumer que les personnes salariées qui feront partie de ce comité auront une bonne connaissance de l'organisation et des principales catégories d'emplois et que, de ce fait, elles pourront assurer une meilleure communication entre ledit comité et les autres membre de l'équipe de travail. Voici un aperçu global du processus pour élaborer une politique salariale. Nous reprendrons certaines de ces étapes plus en détail dans les outils suivants.

1. Mettre sur pied un comité responsable de la politique salariale.
2. Faire le diagnostic de la politique salariale actuelle, le cas échéant.
3. Planifier le processus.
 - ❑ Définir le mandat à réaliser, les objectifs et l'esprit de l'exercice.
 - ❑ Évaluer la pertinence de faire appel à des ressources extérieures.
 - ❑ Déterminer le partage des tâches entre le comité, le C.A., la coordination/direction générale et les ressources externes (si pertinent).
 - ❑ Déterminer des moyens (formation, séances de travail, sondage, etc.)
 - ❑ Élaborer un plan de communication.
4. Mettre à jour les descriptions de tâches.
5. Faire une enquête salariale sur le marché de l'emploi.
6. Évaluer les emplois.
 - ❑ Choisir une méthode d'évaluation.
 - ❑ Choisir les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation.
7. Regrouper les emplois en classes salariales.
8. Monter une structure salariale.
9. Calculer l'impact des ajustements salariaux et ajuster la structure salariale (ou l'échéancier de mise en œuvre).
10. Mettre à jour la liste des avantages sociaux.
11. Formuler la politique et établir des modes d'ajustement et de gestion.
12. Prévoir un processus de consultation auprès des personnes salariées.

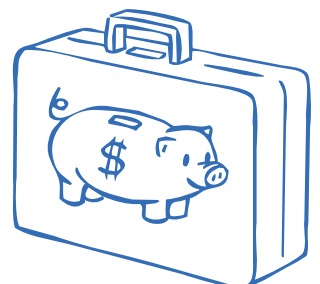
❑ Mandat des ressources externes

Habituellement, les ressources externes ont pour mandat :

- ❑ de réaliser un diagnostic de la situation;
- ❑ d'accompagner les travaux du comité et de former ses membres;
- ❑ de réaliser l'enquête salariale;
- ❑ de proposer un mode d'évaluation des emplois, un regroupement des classes salariales et une structure salariale;
- ❑ de proposer une structure salariale et d'effectuer le calcul des coûts de la nouvelle politique.

Une aide financière pour votre ressource externe?

Vous voulez faire appel à une ressource externe, mais vous n'avez pas les ressources financières nécessaires? Il se peut qu'Emploi-Québec puisse alors vous venir en aide! Consultez le centre local d'emploi (CLE) de votre région! Visitez aussi : <http://emploi.quebec.net>.



Si vous envisagez que votre structure salariale serve à attirer ou à retenir des personnes salariées dans votre organisation, vous devez être en mesure de vous comparer à d'autres organisations. Or, l'étude salariale vise justement à recueillir des données sur les salaires et les avantages sociaux qui sont offerts aux personnes salariées occupant des postes semblables aux vôtres dans des organisations similaires. Son résultat est le **marché de comparaison**, dont l'un des éléments fondamentaux est l'**emploi-repère**. Diverses **sources d'information** serviront à réaliser cette étude.

☒ L'emploi-repère

Un emploi-repère est un emploi qui représente l'ensemble des postes d'une même catégorie et qui a un équivalent dans les organisations de votre marché de comparaison. Il n'est pas obligatoire de faire une enquête sur tous les postes de votre organisation. En général, l'enquête porte sur deux ou trois emplois-repères. Par exemple, " Organisateur/trice communautaire " ou " Technicien/ne en comptabilité " peuvent être des emplois-repères. Il est assez courant dans les organisations ayant des valeurs égalitaires qu'un emploi-repère (par exemple les réceptionnistes) ait un salaire au-dessus du taux du marché alors que d'autres catégories (par exemple : travailleur/euse social) soient en dessous du marché de comparaison.

Notons que le but de l'emploi-repère n'est pas nécessairement d'offrir des salaires supérieurs à ceux offerts dans des organisations semblables. En fait, l'exercice sert surtout à vous positionner comme employeur. Vous pouvez décider, par exemple, d'embaucher moins de personnes en les payant davantage ou alors de proposer des salaires légèrement inférieurs à ceux du marché de comparaison en offrant de la formation ou des conditions de travail permettant la conciliation travail-famille. Comme les fonctions peuvent varier d'une organisation à une autre, vous devez vous fier aux descriptions de postes plutôt qu'aux titres. Si vous faites une enquête maison, vous devez donc vous informer auprès de plusieurs organismes ou entreprises et faire une moyenne des salaires afin de vous situer par rapport à l'ensemble du secteur qu'est le vôtre.

☒ Le marché de comparaison : quelques éléments à considérer

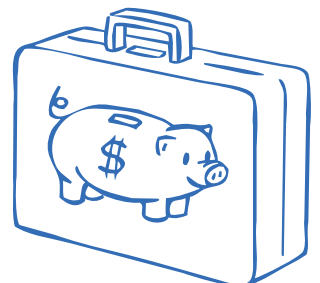
Vous devez déterminer avec quelles organisations vous voulez vous comparer pour effectuer votre étude salariale. Votre interprétation des résultats devra tenir compte de :

- ☒ **La taille de l'organisation.** En général, plus l'organisation est grande, plus les salaires sont élevés.
- ☒ **La région.** Dans des régions ayant un taux de chômage très bas, les salaires sont généralement plus élevés pour un même emploi. Il faut aussi tenir compte du coût de la vie, qui peut être très différent d'une région à l'autre.
- ☒ **La rémunération globale.** Vous devez prendre en considération l'ensemble des avantages sociaux.
- ☒ **Le secteur d'activité.** Vous devez vous demander quelles sont les organisations qui embauchent vos employés/es ou qui recherchent les mêmes compétences que vous.

☒ Les sources d'information

Il n'est pas nécessaire de procéder à une enquête approfondie. Une enquête maison peut très bien répondre à vos besoins. De nombreux renseignements peuvent provenir des principales sources suivantes :

- ☒ Les **offres d'emplois** dans les journaux et sur les babillards sont une source intéressante de renseignements.



Si vous révisiez votre politique salariale pour créer un sentiment d'équité à l'intérieur de votre organisation, vous devez procéder à l'évaluation des emplois. Comme la notion d'équité renvoie à l'établissement de normes uniformes pour tous, on ne peut donc pas parler d'équité sans parler de comparaison. L'évaluation des emplois sert à déterminer la valeur relative de chacun des emplois et à fixer ensuite les différents niveaux salariaux.

❑ Étape 1 : Choisir une méthode d'évaluation

Personne ne connaît de façons scientifiques pour évaluer la valeur exacte d'un emploi. En général, les petites organisations utilisent une **méthode de classement simple** basée sur le jugement humain. Il s'agit simplement de classer les descriptions d'emplois les uns par rapport aux autres selon la difficulté du poste ou la responsabilité de l'emploi.

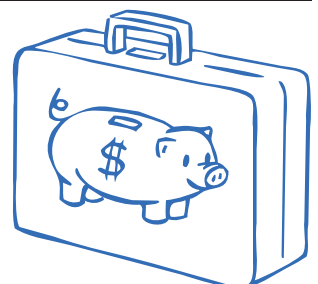
Cependant, cette méthode est facilement contestable à cause de son caractère arbitraire. C'est pourquoi nous vous présentons aussi la **méthode des points et facteurs**, qui est la plus utilisée dans les grandes organisations, les milieux syndiqués ou les comités d'équité salariale.

❑ Étape 2: Dégager des facteurs et des sous-facteurs communs aux postes évalués.

- ❑ Un facteur est une catégorie d'exigences qui permet de décrire l'ensemble des postes à évaluer. Les capacités, l'effort, les responsabilités et l'environnement de travail sont des facteurs classiques. Chacun des facteurs est décomposé en sous-facteurs (voir tableau ci-dessous).
- ❑ Le sous-facteur doit être discriminant. Par exemple, si tout le personnel exerce le même effort physique, ce facteur ne sera pas discriminant.
- ❑ Le sous-facteur doit être mesurable.
- ❑ Les sous-facteurs ne doivent pas se chevaucher.
- ❑ Il n'y a pas de nombre de sous-facteurs idéal. S'il y a trop de sous-facteurs, le processus sera trop complexe. S'il n'y en a pas assez, le processus sera tronqué.
- ❑ Les sous-facteurs doivent refléter l'éventail des emplois.
- ❑ Les sous-facteurs doivent correspondre aux valeurs de l'organisation et avoir de l'importance pour elle.

Nous vous présentons les facteurs suivants à titre d'exemple.

Facteurs	Sous-facteurs
Habilités	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Éducation ❑ Expérience ❑ Initiative
Effort	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Physique ❑ Intellectuel
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Employés/es ❑ Équipement ❑ Qualité du travail ❑ Santé et sécurité
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Conditions de travail ❑ Risques pour la santé et la sécurité



Étape 3 : Choisir la valeur relative des facteurs.

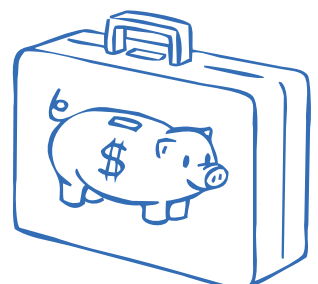
Étant d'inégales valeurs, ces facteurs doivent être pondérés pour déterminer leur valeur dans l'évaluation des emplois. À titre d'exemple :

Habilités : <ul style="list-style-type: none"> ▣ Instruction ▣ Expérience ▣ Initiative 	Total : 50 % 15 % 20 % 15 %
Effort : <ul style="list-style-type: none"> ▣ Physique ▣ Intellectuel 	Total : 15 % 5 % 10 %
Responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> ▣ Employés/es ▣ Équipement ▣ Qualité du travail ▣ Santé et sécurité 	Total : 20 % 5 % 5 % 5 % 5 %
Environnement de travail : <ul style="list-style-type: none"> ▣ Conditions de travail ▣ Risques pour la santé et la sécurité 	Total : 15 % 10 % 5 %

Étape 4: Choisir des degrés et des points

Les exigences d'un poste étant différentes pour chaque facteur, il convient de déterminer les degrés et les points pour chacun. Nous vous rappelons que vous pouvez déterminer le nombre de degrés que vous désirez.

Degrés		1	2	3	4
Facteurs					
Habilités :	○ Instruction	15	30	45	60
	○ Expérience	20	40	60	80
	○ Initiative	15	30	45	60
Effort :	○ Physique	5	10	15	20
	○ Intellectuel	10	20	30	40
Responsabilités :	○ Employés/es	5	10	15	20
	○ Équipement	5	10	15	20
	○ Qualité du travail	5	10	15	20
	○ Santé et sécurité	5	10	15	20
Environnement de travail :	○ Conditions de travail	10	20	30	40
	○ Risque pour la santé et la sécurité	5	10	15	20
Total des points		100	200	300	400



☐ Étape 5: Définir chaque degré.

Voici un exemple de définition pour le facteur " habiletés ".

Facteurs	Degré	Définition
Instruction	1	Diplôme d'études secondaires
	2	Diplôme d'études collégiales
	3	Diplôme d'études universitaires
	4	Diplôme d'études post-universitaires
Expérience	1	12 mois
	2	16 mois
	3	24 mois
	4	jusqu'à 36 mois
Initiative	1	Ne résout aucun problème de travail
	2	Résout quelquefois des problèmes de travail
	3	Résout régulièrement des problèmes et prend des décisions
	4	Résout souvent des problèmes et prend des décisions importantes pour l'organisme ou l'entreprise
Environnement de travail	1	Travail assis sans effort physique
	2	Travail assis et debout, avec effort physique
	3	Travail debout et à l'extérieur, sans effort physique
	4	Travail debout et à l'extérieur, avec effort physique

Notes

.....

.....

.....

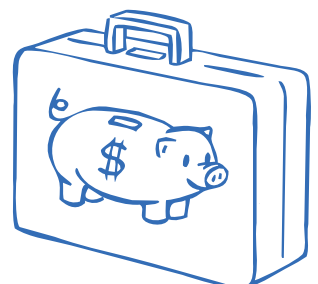
.....

.....

.....

.....

.....



Étape 6 : Procédez à l'évaluation des postes, ajustez vos facteurs si les résultats vous semblent incongrus.

Si un emploi qui vous semble plus complexe obtient un pointage plus bas qu'un autre qui semble plus facile, prenez le temps de réviser vos facteurs et vos sous-facteurs.

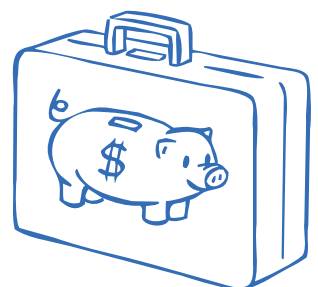
Voici un exemple d'évaluation pour un poste d'intervenant en travail social qui exige un diplôme d'étude collégial, 24 mois d'expérience et beaucoup d'initiative de la part du titulaire. Le poste exige peu d'effort physique, mais un effort intellectuel considérable. Le titulaire du poste n'a pas sous sa responsabilité d'autres employés/es, il n'a pas non plus à contrôler la qualité du travail des autres. En contrepartie, il est responsable du maintien des équipements et de la santé et de la sécurité de certains usagers. Le poste exige beaucoup de déplacement ainsi que des horaires très variables. Il y a peu de risques pour la santé et la sécurité.

Facteurs		Degrés	1	2	3	4
Habilités :	◦ Instruction			30		
	◦ Expérience				60	
	◦ Initiative					60
Effort :	◦ Physique	5				
	◦ Intellectuel					40
Responsabilités :	◦ Employés/es	5				
	◦ Équipement			10		
	◦ Qualité du travail	5				
	◦ Santé et sécurité				15	
Environnement de travail :	◦ Conditions de travail				30	
	◦ Risque pour la santé et la sécurité	5				
Total des points			20	40	105	100
Grand total			265			

Étape 7 Communiquez vos résultats au personnel et mettez en place un mécanisme de révision

Nous vous rappelons que les pointages obtenus reflèteront la valeur relative que vous accordez au travail de chacun. Il est normal que les personnes réagissent positivement ou négativement face au classement. C'est pour cette raison que le processus a avantage à être transparent et compréhensible pour l'ensemble des employés/es

Il est ici important de rappeler que, faute de pouvoir donner des salaires très élevés, les organisations peuvent en revanche offrir toute une panoplie d'avantages sociaux compensatoires tels que des vacances estivales prolongées, des semaines de 4 jours, un congé payé entre les 25 décembre et le jour de l'An, etc.



1. Regrouper les emplois en classes salariales.

Il y a plusieurs façons de regrouper les emplois. Vous pouvez déterminer une structure avec plus ou moins de classes salariales. Précisons qu'il est possible qu'une classe salariale soit vide, c'est-à-dire qu'elle ne comprenne aucun poste! En général, plus il y a de classes, plus il y a de différences entre les salaires au sein d'une même organisation. Nous reprenons notre exemple et nous vous présentons ici trois systèmes de classement différents.

Classement A	Classement B	Classement C
0- 99 points = Classe 1	0-200 points = Classe 1	0 - 49 points = Classe 1
100-199 points = Classe 2	200-400 points = Classe 2	50 - 99 points = Classe 2
200-299 points = Classe 3		100-149 points = Classe 3
300-400 points = Classe 4		150-199 points = Classe 4
		200-249 points = Classe 5
		250-299 points = Classe 6
		300-349 points = Classe 7
		350-400 points = Classe 8

2. Déterminer les salaires des classes salariales

Même s'il n'y a pas de façon parfaite d'établir des salaires, vous devez déterminer celle qui vous semble la plus équitable. Il s'agit en général d'effectuer un arbitrage entre les salaires offerts sur le marché et la capacité financière de l'organisation. L'étude salariale sera très utile pour vous situer par rapport au marché. Vous pouvez convenir d'établir vos salaires moyens à partir de ceux des emplois-repères. Soit vous offrez un salaire équivalent, soit vous le diminuez d'un certain pourcentage, soit, au contraire, vous l'augmentez. Vous pouvez aussi maintenir un écart fixe entre les classes salariales. Ainsi, dans l'exemple de grille salariale ci-dessous, il y a un écart de 11 % entre chaque classe salariale.

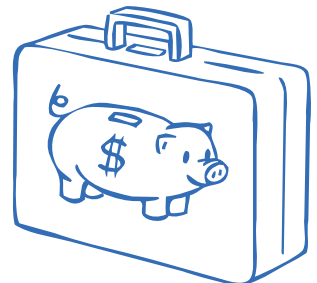
3. Déterminer les échelons salariaux

Il y a plusieurs façons de déterminer les échelons salariaux. La façon la plus simple consiste à tenir compte de l'ancienneté. On peut aussi considérer le temps nécessaire pour bien s'approprier les tâches à effectuer. En général, le salaire moyen correspond au salaire du milieu de l'échelle salariale. On peut aussi déterminer des écarts fixes, tels que dans la grille salariale qui a fixé les écarts à 2 % entre chaque échelon.

Salaire à l'entrée - période de développement		Maturité	Expérimenté	
80 %	90 %	100 %	105 %	120 %

Voici un exemple de grille salariale.

Classe	Borne -	Borne +	Entrée	1	2	3	4	5	6	Max
1	0	100	26 244 \$	26 769 \$	27 304 \$	27 850 \$	28 407 \$	28 975 \$	29 555 \$	30 146 \$
2	100	200	29 160 \$	29 743 \$	30 338 \$	30 945 \$	31 564 \$	32 195 \$	32 839 \$	33 496 \$
3	200	300	32 400 \$	33 048 \$	33 709 \$	34 383 \$	35 071 \$	35 772 \$	36 488 \$	37 217 \$
4	300	400	36 000 \$	36 720 \$	37 454 \$	38 203 \$	38 968 \$	39 747 \$	40 542 \$	41 353 \$



4. Déterminer le salaire lors de l'embauche

Pour la détermination du salaire lors de l'entrée en fonction, certaines organisations peuvent considérer les années de scolarité et d'expérience de travail en plus de celles exigées dans l'offre d'emploi.

Exemple :

Années de scolarité et d'expérience de travail considérées lors de l'embauche

Trois années de scolarité ou trois années d'expérience de travail en plus de celles exigées dans la description d'emploi donnent droit lors de l'embauche à un échelon supplémentaire, sans qu'il soit toutefois possible de dépasser le 3e échelon ou de comptabiliser deux fois la même période temps. Ces années doivent avoir été effectuées à temps plein et être liées à la description de tâches.

Notes

.....

.....

.....

.....

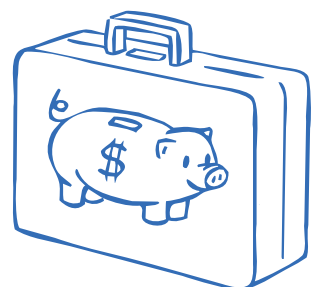
.....

.....

.....

.....

.....



5. Quelques conseils supplémentaires

Vous devez évaluer le coût de la nouvelle structure salariale en incluant les avantages sociaux. Si l'impact sur le budget est trop important, vous pouvez proposer au comité d'étaler les augmentations sur quelques années.

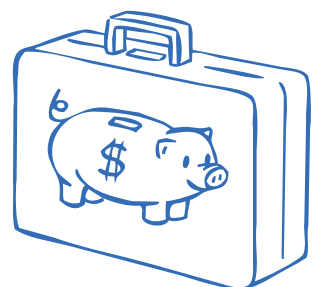
Nous vous suggérons de mettre en place des mécanismes de révision et d'évaluation de la politique pour vous ajuster au fil des ans selon l'évolution de l'organisation.

L'un des facteurs dont vous devrez tenir compte pour formuler votre politique est l'indice des prix à la consommation, qui n'est pas une augmentation mais qui maintient le pouvoir d'achat.

☒ Les ajustement selon l'indice des prix à la consommation (IPC)

L'IPC indique la valeur du dollar à une certaine période de l'année, ce qui détermine le pouvoir d'achat des employés/es. Donc, si les salaires ne sont pas indexés au coût de la vie, leurs valeurs réelles diminuent. La façon la plus simple d'ajuster la structure salariale au fur et à mesure consiste à l'indexer à l'indice des prix à la consommation. On peut accorder l'indexation entière ou un pourcentage de celle-ci.

Pour trouver l'Indice des Prix à la Consommation, consultez le site de Statistique Canada.
<http://www.statcan.ca/>



BOURDON, Sylvain et Coll. *Le travail et les conditions de travail dans les organismes communautaires*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations de l'Université de Sherbrooke, 2000. Web : <http://callisto.si.usherb.ca>

CANADA. COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA. *Guide sur les taux de salaire pour le Montréal Métropolitain*, 2001.

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles*, Montréal, 2000. (<http://www.fcabq.org>).

QUÉBEC. INSTITUT DE LA STATISTIQUE QUÉBEC. *Rémunération des salariés : État et évolution comparés*, Québec, 2002. (<http://www.stat.gouv.qc.ca>).

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. *Politique salariale : À l'attention des organismes communautaires*, Les Éditions Mer et monde, 2003, 56 p. Courrier électronique rocjim@globetrotter.qc.ca .

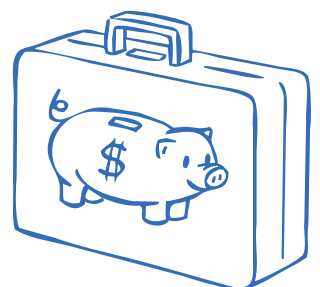
REGROUPEMENT DES ORGANISMES NATIONAUX DE LOISIR DU QUÉBEC. *Enquête 2000 sur la rémunération et les avantages sociaux du personnel des organismes sans but lucratif du Québec*, Montréal, 2000.

RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1997, 354 p.

TECHNOCOMPÉTENCES. *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales, destiné aux entreprises des technologies de l'information*, 2005. <http://www.technocompetences.qc.ca>

THÉRIAULT, Roland et Sylvie Saint-Onge. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 2000, 780 p.

THÉRIAULT, Roland. *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération, théories et pratiques*, Boucherville, Gaétan Morin éditeur, 1991, 579 p.



- ¹ Gérard-Philippe Réhayem, *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1997, p.182.
- ² Vous trouverez, en annexe, un exemple de politique salariale *. Vous pouvez aussi vous procurer le canevas de base produit par le Regroupement des organismes communautaires Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine au coût de 30 \$.
- ³ Tiré de : Gérard-Philippe Réhayem, *Supervision et Gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1997, p. 175-182

