



RÉSEAU PLEIN AIR QUÉBEC

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Novembre 2023

Table des matières

Table des matières	2
Énoncé de la politique	3
Objectifs de la politique	3
Portée	3
Définition des termes utilisés	4
Date d'entrée en vigueur	4
Classification des emplois	4
Structure salariale	5
Marché de référence	6
Indexation de la structure salariale	6
Salaire à l'embauche	7
Ajustement annuel	9
Mouvements internes	11
Révision d'une classe d'emplois	12
Questions et interprétation	12

Énoncé de la politique

Afin d'assurer la mission de l'organisation, le Réseau plein air Québec (ci-après « le RPAQ ») doit compter sur des employés compétents et engagés. Cette politique vise à définir les paramètres permettant de fixer le salaire des employés de l'organisation à l'embauche et, par la suite, à déterminer les paramètres encadrant l'ajustement annuel du salaire du personnel visé par la présente politique et les autres possibilités de mouvements salariaux.

Objectifs de la politique

Les principaux objectifs de cette politique sont les suivants :

- Offrir une rémunération globale concurrentielle et équitable tant à l'interne qu'auprès des marchés de référence ;
- Définir des règles et pratiques uniformes et équitables quant à la gestion de la rémunération au sein de l'équipe du RPAQ en respectant les dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* ;
- Clarifier les règles qui régissent l'évolution des salaires au sein du RPAQ en plus de promouvoir une communication transparente de la rémunération globale ;
- Favoriser la progression à un niveau supérieur, lorsque possible, en offrant aux personnes qui ont les compétences et la motivation de progresser, d'élargir leur expérience et de développer leurs compétences ;
- Favoriser, supporter et reconnaître le développement des compétences valorisées par le RPAQ, dans le but de consolider son objectif de cultiver nos talents ;
- Guider l'équipe de direction dans les décisions liées à la gestion des carrières et à la rémunération des employés, dans le respect de l'application des principes de rémunération ;
- Assurer un contrôle adéquat de la masse salariale et respecter la capacité de payer de l'organisation ;
- Attirer et retenir les personnes qui possèdent les compétences, les aptitudes et l'expérience nécessaires pour participer activement à la mission du RPAQ.

Portée

La présente politique s'applique à tous les employés de l'organisation à l'exception des ressources à la pique, des travailleurs autonomes et de la direction générale.

La rémunération globale offerte par le RPAQ comporte, en plus du salaire, une gamme d'avantages sociaux et de conditions de travail qui sont décrites dans le *Guide de l'employé*.

Définition des termes utilisés

Classe salariale

Étendue des salaires des employés pour un regroupement d'emplois ayant des responsabilités équivalentes.

Compa-ratio

Positionnement d'un employé dans sa classe salariale (salaire de l'employé/cible de rémunération).

Mouvement latéral

Affectation permanente d'un employé à une fonction équivalente à celle qu'il occupe.

Promotion

Mutation d'un employé à une classe salariale comportant une échelle de salaire dont le maximum est plus élevé que celui de la classe salariale qu'il occupait.

Rémunération cible

Fait référence au point milieu de la classe salariale. Autres synonymes : point de contrôle, point milieu, 100 %, médiane.

Rétrogradation

Mutation d'un employé à une classe salariale comportant une échelle de salaire dont le maximum est moins élevé que celui de la classe salariale qu'il occupait.

Structure salariale

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

Date d'entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur le 1er novembre 2023.

Classification des emplois

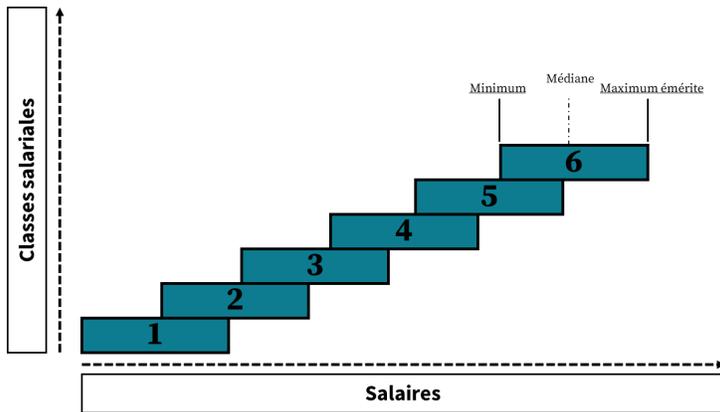
Les emplois au sein du RPAQ sont classés dans une structure salariale en fonction des résultats de l'application d'une méthode d'évaluation des emplois par points et facteurs. L'organisation s'assure ainsi d'évaluer adéquatement les emplois les uns par rapport aux autres et de respecter les principes d'équité salariale.

Chaque emploi est évalué à l'aide d'un plan d'évaluation par points et facteurs (Annexe I). Les postes de valeur équivalente sont regroupés dans des classes, en respectant un intervalle entre chaque classe.

La direction générale est responsable de l'administration du système d'évaluation des emplois.

La structure salariale de l'organisation est composée de 6 classes salariales. Il est à noter qu'un chevauchement existe entre les classes salariales. En d'autres termes, un employé pourrait recevoir le même salaire qu'un employé dont le poste est classé à un niveau inférieur ou supérieur au sien.

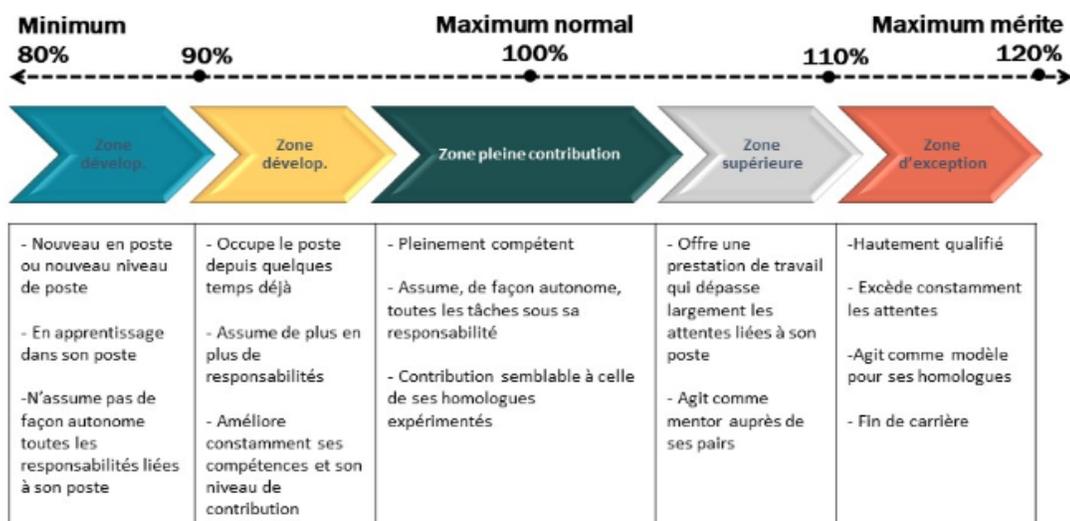
À titre d'exemple



Structure salariale

Pour l'ensemble des postes, des échelles salariales de types « bande salariale » sont établies pour chacune des classes salariales. La progression d'un employé dans son échelle se fait généralement en fonction de son autonomie dans le poste et du budget d'ajustements de l'organisation.

Ci-dessous, vous trouverez certains principes concernant les zones salariales servant à déterminer le positionnement salarial optimal d'un employé.



Marché de référence

Pour déterminer ses classes salariales, l'organisation a comparé la rémunération cible de ses emplois avec celle offerte dans son marché de référence. Selon le poste, les marchés de référence suivants ont été utilisés :

- Montréal, Québec | Organisations à but non lucratif | Moins de 25 employés
- Montérégie, Québec | Organisations à but non lucratif | Moins de 25 employés
- Province de Québec | Associations de sports ou de loisirs à but non lucratif

L'exercice de comparaison avec le marché de référence pour l'ensemble de l'organisation se fait généralement une fois tous les trois (3) à cinq (5) ans. De façon ponctuelle, des comparatifs et ajustements pourraient aussi être faits, selon les besoins.

Indexation de la structure salariale

À moins d'indication contraire, la structure salariale est indexée annuellement, à la fin de l'exercice financier, à la discrétion de la direction générale, et ce, en fonction des paramètres suivants :

- La moyenne de l'indice des prix à la consommation (IPC) au cours des douze (12) mois précédents au Québec ;
- Le pourcentage moyen d'augmentation de la structure salariale consenti par les organisations des marchés de référence ;
- La situation financière de l'organisation ;

- Le budget disponible ;
- Tout autre facteur pertinent.

Les classes salariales sont alors automatiquement majorées du taux consenti pour l'augmentation de la structure salariale.

Il est à noter que l'augmentation de la structure salariale n'engendre pas automatiquement une augmentation salariale individuelle, puisque ce sont les classes salariales qui sont ajustées et non pas les salaires des individus. En revanche, un employé qui serait au minimum de sa classe salariale verrait, quant à lui, son salaire ajusté au nouveau minimum de sa classe.

Salaire à l'embauche

Lors de l'embauche d'un nouvel employé, le positionnement salarial de ce dernier dans sa classe salariale est établi en fonction des qualifications, de l'expérience reconnue au préalable à l'emploi au RPAQ et de l'équité interne, c'est-à-dire en fonction du salaire des autres employés occupant un poste comparable en tenant compte de leur expérience respective.

L'organisation peut reconnaître une partie de l'expérience acquise antérieurement au-delà des exigences minimales du poste, pourvu qu'elle soit liée directement à l'emploi occupé par l'employé. Le tableau ci-dessous donne certaines lignes directrices quant à l'expérience qui peut être reconnue par l'organisation :

TYPE D'EXPÉRIENCE	CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ	% ATTRIBUÉ
1. Expérience équivalente dans une organisation comparable ou Formation additionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans un même poste ou un poste avec plus de responsabilités • Organisation avec une mission comparable et desservant la même clientèle • Année de scolarité pertinente en sus des exigences minimales du poste 	60 % des années d'expérience
2. Expérience pertinente dans une organisation similaire	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans un poste similaire ou permettant d'acquérir des compétences essentielles au poste • Organisation ayant une mission reliée 	25 % des années d'expérience
3. Expérience non reconnue	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience non reliée et/ou • Formation non reliée à l'emploi 	0 %

Les années d'expérience minimales exigées par le poste doivent être déduites du calcul de l'expérience antérieure puisque ces années ont été considérées dans l'évaluation du poste. Ainsi,

seules les années excédant le minimum requis par le poste doivent être considérées dans le calcul de reconnaissance des années d'expérience.

Cela étant dit, le salaire d'un nouvel employé ne devrait généralement pas être positionné au-delà de 95 % de sa classe salariale.

D'autre part, le salaire d'un nouvel employé ne devrait généralement pas être situé en deçà du minimum de sa classe, à l'exception des provisions prévues au paragraphe suivant.

Employé n'ayant pas toutes les qualifications requises

Exceptionnellement, un nouvel employé qui ne possède pas le minimum des qualifications requises pour le poste peut obtenir, de façon temporaire, une rémunération sous le minimum de sa classe salariale. Une entente sera alors convenue entre l'organisation et l'employé en question, laquelle sera reflétée dans le contrat d'embauche. Cela étant dit, son salaire devrait cependant être porté au moins au minimum de sa classe salariale lorsque sa phase d'apprentissage sera complétée, soit au plus tard un (1) an après être entré en poste.

Salaire minimum

Le salaire de base ne peut, en aucun cas, se situer sous le salaire minimum au Québec.

Ajustement annuel

Budget d'ajustement annuel

De façon générale, la révision salariale s'effectue annuellement au 1^{er} avril pour tous les employés admissibles. Au besoin, l'ajustement annuel des salaires peut être versé rétroactivement.

Le budget annuel d'ajustement salarial est déterminé par le conseil d'administration et la direction générale, en fonction des critères et paramètres suivants :

- L'indexation fixée selon les paramètres définis dans cette politique ;
- Le pourcentage moyen des ajustements salariaux consenti par les organisations du marché de référence ;
- Le compa-ratio de l'ensemble des employés en rapport avec les cibles de rémunération (100 %) des classes salariales ;
- La performance financière de l'organisation ;
- Tout autre critère jugé pertinent.

De plus, le conseil d'administration se réserve le droit de ne verser aucun ajustement de salaire si la situation financière de l'organisation ne le permet pas.

Admissibilité

Pour être admissible, l'employé doit avoir été embauché ou promu avant le 1^{er} décembre de l'année de référence (c.-à-d. plus de 4 mois travaillés) pour se prévaloir d'une révision salariale.

De plus, l'employé ne doit pas être dans un processus de redressement au moment de l'ajustement annuel pour être admissible.

Modalités d'ajustements

Tous les employés admissibles ont droit à l'indexation de leur salaire selon le même taux que celui établi pour la structure salariale de cette politique. En plus de cet ajustement, une enveloppe d'augmentation est définie (ci-après cible équivalente à « X ») et les augmentations de salaire sont données aux employés en tenant compte de leur contribution individuelle. À titre de référence, voici comment les ajustements peuvent être attribués :

Niveau de contribution	Indexation	Cible d'augmentation	Ajustement total
Surpasse les attentes	Même indexation pour tous	1,5 X	Indexation + 1,5 X
Répond aux attentes		X	Indexation + X
Répond partiellement aux attentes		0,5 X	Indexation + 0,5 X
Ne répond pas aux attentes/Non-admissible		0 X	Indexation

Salaire au-delà du maximum de la classe

Si le salaire d'un employé se situe au-delà du maximum de sa classe salariale, il sera admissible à une indexation de son salaire sous forme de montant forfaitaire. Le salaire de l'employé sera ainsi gelé jusqu'à ce qu'il soit réintégré à l'intérieur de la classe salariale (c.-à-d. inférieur au maximum).

Employés en absence

Lorsqu'un employé est absent pour une période substantielle au courant de la période de référence pour des raisons telles qu'un congé de maternité ou parental, un congé de maladie ou pour des raisons familiales, il sera admissible à un ajustement annuel équivalent à la cible d'ajustement déterminée par la direction générale et le conseil d'administration puisqu'il sera impossible d'évaluer adéquatement sa contribution personnelle durant la période de référence.

Si l'employé est absent pour des motifs autres que ceux énoncés au paragraphe plus haut, il sera admissible à l'ajustement annuel au prorata des mois travaillés dans l'année de référence.

Mouvements internes

Ajustement lié une promotion

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

Assignation permanente

Si les responsabilités d'un employé sont modifiées de façon permanente dans un rôle de classe salariale supérieure, alors l'employé promu recevra le minimum de la classe salariale de son nouvel emploi.

Advenant le cas où le salaire de l'employé est déjà plus élevé que ce minimum, un ajustement variant entre 5 et 10 % de son salaire brut sera octroyé en s'assurant de respecter l'équité interne.

Assignation temporaire

Dans le cas où un employé occupe un poste de niveau supérieur au sien pour une période temporaire, l'employé recevra un même ajustement que celui pour les promotions permanentes, mais sous forme de prime, et ce, pour toutes les heures travaillées dans ce poste.

Mouvement latéral

Un changement d'emploi au sein d'une même classe salariale n'occasionne pas d'ajustement salarial.

Rétrogradation

On définit la rétrogradation comme le passage à un emploi dont le maximum de la classe salariale est inférieur à celui de l'emploi en cours.

Volontaire

Dans un cas où l'employé déciderait de façon volontaire de prendre un emploi de niveau inférieur, son salaire sera ajusté au maximum de la classe salariale si son salaire actuel est supérieur au maximum de la nouvelle classe sinon il sera maintenu.

Involontaire

Dans le cas d'une rétrogradation non volontaire, le salaire de l'employé sera gelé jusqu'à ce que son salaire ait rattrapé la classe salariale.

Ajustement lié à l'acquisition de nouvelles compétences

Un employé qui poursuit sa formation académique en cours d'emploi et qui complète une formation pertinente pour l'emploi, mais au-delà des qualifications minimales requises, ou qui devient membre d'un ordre professionnel verra son salaire ajusté de 2 % à 4 %, selon les circonstances. Cet ajustement est considéré en sus de l'ajustement annuel.

Révision d'une classe d'emplois

Le RPAQ peut réviser le classement de tout emploi à la suite d'un changement significatif dans les tâches et les responsabilités du travail (c.-à-d. à environ plus de 30 %). Toute demande de réévaluation d'un emploi doit être soumise pour décision à la direction générale. Les modifications à l'échelle salariale résultant d'une réévaluation d'emploi sont rétroactives à la date de la réévaluation.

Le système d'évaluation des emplois par points et facteurs est joint en Annexe I.

Questions et interprétation

Pour toute question au sujet de cette politique, veuillez vous référer à la direction générale. Tout élément non couvert dans cette politique relève du droit de gérance du Réseau plein air Québec, en conformité avec les *Lois* en vigueur.

ANNEXE

Système d'évaluation des emplois par points et facteurs

Le processus d'évaluation des emplois vise à déterminer la valeur d'un emploi par rapport aux autres emplois au sein du Réseau plein air Québec. L'évaluation permet d'associer une classe salariale à chacun des emplois.

Le système d'évaluation des emplois comporte 16 sous-facteurs. Le choix des facteurs et la pondération respectent les balises établies par la *Commission de l'équité salariale*.

Vous trouverez ci-dessous le sommaire des sous-facteurs choisis et de la pondération :

Sous-facteur		Pondération	
Exigences		25 %	250
1	Exigences minimales requises pour l'emploi	8 %	80
2	Connaissance du contexte organisationnel	6 %	60
3	Connaissance des équipements et technologies	4 %	40
4	Habilités de communications écrites	7 %	70
Responsabilités		30 %	300
5	Impact général des actions et des décisions	6 %	60
6	Responsabilités financières	3 %	30
7	Communications internes et externes	6 %	60
8	Coordination ou responsabilités de gestion d'employés.es	3 %	30
9	Gestion de projets	8 %	80
10	Autonomie et latitude	4 %	40
Efforts		40 %	400
11	Effort d'analyse	10 %	100
12	Innovation et créativité	9 %	90
13	Concentration et attention sensorielle	8 %	80
14	Effort relationnel	10 %	100
15	Efforts physiques	3 %	30
Inconvénients		5 %	50
16	a) Environnement bruyant	5 %	50
	b) Déplacement à l'extérieur du bureau (voyager)		
	c) Rythme de travail		
	d) Personnes difficiles ou insatisfaites		
	e) Horaire imprévisible		
	f) Interruptions constantes		
	g) Travail en dehors des heures normales		
	h) Confidentialité des informations		
	i) Disponibilité à l'extérieur des heures régulières de travail		
	j) Odeurs, poussière, produits chimiques		
k) Travailler à l'extérieur (été, hiver, pluie)			

