

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF 2009

1. Augmentation au niveau structurel

Compte tenu du niveau général des maximums des fourchettes salariales et du total des primes possibles, et à la lumière des tendances du marché pour les rajustements de salaire de 2009, une augmentation générale de 1,5 % s'applique aux fourchettes salariales du personnel administratif à compter du 1^{er} avril 2009.

Niveaux des postes administratifs des collèges	Tranches salariales	Fourchette salariale 2009		Prime de rendement exceptionnel (PRE)	Maximum de base + PRE
		Minimum	Maximum		
		75 %	100 %		
Niveaux des vice-présidents	17	142 935	190 580	Jusqu'à 15 %	219 168
	16	126 716	168 954	Jusqu'à 15 %	194 297
	15	112 299	149 732	Jusqu'à 15 %	172 192
Niveaux des cadres supérieurs et directeurs	14	99 542	132 723	Jusqu'à 10 %	145 996
	13	88 254	117 672	Jusqu'à 10 %	129 439
	12	78 477	104 636	Jusqu'à 10 %	115 100
		80%	100%		
Niveaux des superviseurs et des chefs	11	74 011	92 513	Jusqu'à 7 %	98 989
	10	65 619	82 024	Jusqu'à 7 %	87 776
	9	58 332	72 915	Jusqu'à 7 %	78 019
Niveaux des coordinateurs, adjoints administratifs et de soutien	8	52 617	65 771	Jusqu'à 4 %	68 402
	7	46 650	58 313	Jusqu'à 4 %	60 645
	6	41 359	51 700	Jusqu'à 4 %	53 768
	5	38 102	47 628	Jusqu'à 4 %	49 533

2. Année de rémunération

L'année de rémunération est la période utilisée pour évaluer le rendement d'un membre du personnel administratif selon le processus de gestion du rendement (section 3 E du Programme de rémunération et de rendement). L'année de rémunération devrait refléter l'année de planification du collègue.

Étant donné que la plupart des collègues utilisent l'exercice financier qui commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars comme leur année de planification, le Comité de rémunération des collègues (CRC) se sert de la même année pour effectuer des recherches en matière de rémunération.

3. Progression dans la fourchette du salaire de base

Le Programme de rémunération est conçu pour offrir au personnel administratif des augmentations de salaire annuelles en fonction de l'évaluation de leur rendement. Il existe quatre niveaux possibles pour l'évaluation du rendement qui peuvent être pris en considération :¹

S = Supérieur – Cette catégorie est utilisée pour les *employés chevronnés* qui dépassent les normes établies pour leur poste. Leurs comportements et rendements dépassent de façon constante la majorité des critères définis. Pour les *employés encore en cours de progression* dans leur rôle, le rendement de la personne dépasse nettement la majorité des attentes à l'égard d'une personne ayant son niveau d'expérience.

ES = Entièrement satisfaisant – Cette catégorie s'applique aux *employés chevronnés* qui satisfont constamment aux normes établies pour leur poste. La personne satisfait largement à la plupart des critères/à tous les critères définis pour le niveau de compétence. Pour les *employés encore en cours de progression* dans leur rôle, l'intéressé progresse vers les normes établies pour le poste à un rythme entièrement satisfaisant.

BA = Satisfaisant/Besoin d'amélioration – Cette catégorie est utilisée pour les *employés chevronnés* qui doivent montrer des améliorations afin de satisfaire aux normes établies pour leur poste. Bien que la personne réponde à certains des critères définis à un niveau entièrement satisfaisant, plusieurs exigences importantes ne sont pas remplies à un niveau de compétence entièrement satisfaisant. Pour les *employés encore en cours de progression*, ce classement indique que le rythme des progrès est quelque peu plus lent dans plusieurs domaines importants pour les attentes à l'égard de quelqu'un ayant leur niveau d'expérience. Dans un cas comme dans l'autre, un plan doit être mis en place pour identifier les domaines spécifiques où des améliorations sont requises et établir des mesures visant à soutenir les employés dans leurs efforts.

I = Clairement insatisfaisant – Cette catégorie est utilisée pour les *employés chevronnés* qui, de toute évidence, ne satisfont pas aux normes établies pour leur poste. Peu de critères sont atteints, s'il en est qui le sont, à un niveau de compétence satisfaisant et le comportement de la personne indique clairement un manque d'intérêt de sa part pour améliorer son rendement. Pour les *employés encore en cours de progression*, les progrès de l'intéressé afin de satisfaire aux critères clés nécessaires pour

¹ Les définitions des niveaux d'évaluation ont été modifiées par rapport aux versions antérieures des lignes directrices pour le personnel administratif.

le niveau de compétence sont nettement inférieurs à ceux que l'on attend d'une personne ayant son niveau d'expérience. Le comportement indique également un manque d'intérêt pour améliorer le rendement. Cette catégorie n'est utilisée habituellement qu'après que les tentatives visant à améliorer le rendement ont échoué.

Les lignes directrices suivantes sont recommandées pour le cycle^{2 3} de rendement **2009-2010** :

Supérieur = Obtient 4 % à 6 % pour l'augmentation au mérite, ne dépassant pas le maximum de la fourchette. Tout montant excédentaire fait l'objet d'un paiement forfaitaire versé en une fois pour ce cycle de rendement.

Entièrement satisfaisant = Obtient 2 % à 4 % pour l'augmentation au mérite, ne dépassant pas le maximum de la fourchette. Tout montant excédentaire fait l'objet d'un paiement forfaitaire versé en une fois pour ce cycle de rendement.

Satisfaisant/Besoin d'amélioration = Obtient 0 à 2 %, ne dépassant pas le maximum de la fourchette.

Clairement insatisfaisant = Aucune augmentation du taux de base. Le ratio comparatif (position dans la fourchette) diminue.

4. Prime annuelle pour rendement exceptionnel

Une fois que les employés ont atteint le maximum de leur fourchette salariale, ils sont admissibles à recevoir la prime annuelle de rendement exceptionnel liée à l'atteinte d'objectifs ambitieux conçus pour « étendre » le rendement et le porter à des niveaux plus élevés.

Le montant de la prime varie selon le niveau :

- Jusqu'à 4 % pour les tranches salariales 5 à 8
- Jusqu'à 7 % pour les tranches salariales 9 à 11
- Jusqu'à 10 % pour les tranches salariales 12 à 14
- Jusqu'à 15 % pour les tranches salariales 15 à 17 – ce qui représente une augmentation de 5 % du maximum de la PRE et reflète les tendances observées dans le secteur parapublic pour les niveaux des vice-présidents.

Le montant du paiement possible est variable afin de reconnaître que des employés peuvent atteindre certains objectifs de rendement clés mais pas tous. Chaque collègue peut établir sa propre politique et ses propres lignes directrices internes concernant la répartition des paiements pour divers niveaux de rendement exceptionnel, sous réserve de sa capacité de payer.

² : Individuellement, les collègues peuvent disposer d'une politique officielle de rémunération déterminant le temps qu'un employé prend habituellement pour atteindre le maximum de la fourchette, en supposant que la personne est engagée au niveau/autour du niveau du minimum de la fourchette selon un rendement entièrement satisfaisant. Ces lignes directrices peuvent exiger un rajustement pour correspondre à une telle politique. Pour les employés non syndiqués du secteur parapublic, la durée habituelle pour la progression dans la fourchette est de 4 à 7 ans.

³ : L'augmentation au mérite s'ajoute au taux du rajustement économique appliqué aux fourchettes salariales 2009-2010, tel que recommandé par le CRC.

Le montant de la prime de rendement exceptionnel peut varier d'une année à l'autre, selon le rendement, puisque les objectifs devraient être ambitieux par rapport au poste et à l'échelon de chaque employé.

Les objectifs d'équipe peuvent également être admissibles à la prime de rendement exceptionnel, et sont traités comme les objectifs individuels, sauf qu'ils s'appliquent à tous les membres de l'équipe sur un pied d'égalité.

Avec ce type de programme de primes, il n'existe généralement pas de lignes directrices pour contrôler le pourcentage du nombre de personnes qui sont admissibles à une prime de rendement exceptionnel. Si les objectifs établis pour les employés/équipes posent des défis appropriés, la gamme de paiements variera naturellement en fonction des différents niveaux d'accomplissement. Si plusieurs employés admissibles atteignent pleinement leurs objectifs de rendement et reçoivent le pourcentage maximum de la prime attribuée pour leur échelon, cela peut indiquer que les objectifs ne sont pas suffisamment ambitieux pour étendre le rendement et qu'ils ne conduisent pas réellement à un rendement exceptionnel.

5. Recrutement et promotion du personnel administratif

Les fourchettes salariales de base ont été conçues pour aider les collèges à recruter de nouveaux employés en offrant des niveaux de rémunération concurrentiels sur les marchés à la fois au niveau provincial et sur le plan local. Un certain nombre de nouvelles pratiques de gestion des salaires ont été ajoutées aux lignes directrices afin d'aider les collèges au besoin et en consultant les Ressources humaines pour la gestion efficace de la rémunération du personnel administratif.

Nouveaux employés

Normalement les salaires de départ devraient se situer entre le minimum et 90 % de la fourchette salariale de base. Cependant, les pénuries de compétences sur le marché ou d'autres difficultés de recrutement peuvent exiger que les collèges mettent en œuvre une politique au niveau local afin d'avoir suffisamment de souplesse pour relever ces défis.

Promotions internes/Reclassifications

Lorsqu'un collègue accorde une promotion à un employé dans un poste comportant une fourchette salariale de base plus élevée, le salaire de base rajusté devrait refléter le taux minimum de la nouvelle fourchette salariale de base ou aller **jusqu'à un maximum de 8 %** au-dessus de son salaire de base en vigueur, selon le montant le plus élevé.

Les employés dont les postes ont été reclassifiés à un niveau plus élevé par l'entremise du processus d'évaluation des emplois du collège devraient recevoir un rajustement du salaire de base jusqu'à concurrence du taux de salaire minimum de la nouvelle fourchette salariale de base ou **jusqu'à un maximum de 8 %** au-dessus de leur salaire de base en vigueur, **selon le montant le plus élevé** et en supposant un rendement satisfaisant à l'égard des fonctions et exigences de l'emploi reclassifié. Le montant de l'augmentation devrait refléter l'ampleur des changements liés aux exigences du poste ayant donné lieu à une classification à un niveau plus élevé.

Affectation spéciale/Rémunération d'intérim

De la même manière, lorsqu'un collègue affecte temporairement un employé à un autre poste comportant une fourchette salariale de base plus élevée que son poste actuel pour une durée importante (au moins un mois ou plus), le collègue devrait rémunérer l'employé en fonction de la fourchette salariale de base plus élevée et en fonction du même montant d'augmentation de promotion décrit ci-dessus (salaire minimum de la nouvelle fourchette salariale ou jusqu'à un maximum de 8 %, selon le montant le plus élevé), pendant la durée de l'affectation temporaire. Les affectations temporaires de moins d'un mois ne devraient normalement pas avoir de répercussions sur le salaire de base.

Dans les cas où des employés assument temporairement les fonctions/responsabilités d'un autre poste situé dans la même fourchette salariale, les pratiques concernant la croissance des postes latéraux devraient s'appliquer pour la durée de l'affectation.

Croissance des postes latéraux

a. Responsabilités additionnelles

Dans les cas où un poste a clairement fait l'objet de responsabilités additionnelles (p. ex., la supervision du personnel) mais pour lequel les évaluations révisées en vertu du système d'évaluation des emplois des CAAT n'entraînent pas un passage à un niveau hiérarchique supérieur, on peut considérer un rajustement latéral spécial. En collaboration avec les Ressources humaines, les employés peuvent obtenir une **augmentation du salaire de base jusqu'à concurrence de 5 %** et sont admissibles (au fil du temps) à une progression **jusqu'à concurrence de 5 % au-dessus du maximum de la fourchette**.

b. Compétences spécialisées additionnelles

Cette pratique peut s'appliquer aux employés qui continuent de développer leurs compétences professionnelles afin de rester à jour dans un domaine en évolution par l'entremise d'une formation officielle, d'une certification additionnelle et/ou de l'obtention de désignations professionnelles qui ne sont pas obligatoires pour leur poste. Ces compétences additionnelles n'ont pas d'effet sur la tranche salariale du poste, doivent directement se rapporter aux fonctions du poste et doivent montrer qu'elles augmentent la capacité de l'employé à prendre en charge des affectations plus difficiles. Cette pratique ne s'applique pas à la formation additionnelle qu'un employé peut recevoir de temps à autre aux fins d'orientation pour de nouveaux programmes/outils, de développement de carrière en général et/ou de possibilités de promotions futures.

En collaboration avec Ressources humaines, les employés peuvent **obtenir jusqu'à concurrence de 5 % d'augmentation de leur salaire de base** et sont admissibles (au fil du temps) à une progression **jusqu'à concurrence de 5 % au-dessus du maximum de la fourchette**.

Rémunération pour responsabilités additionnelles

Cette pratique peut s'appliquer lorsque des employés assument des responsabilités additionnelles, nettement au-delà des exigences de leur propre poste, temporairement, en général pour répondre à un besoin opérationnel de courte durée. Les critères suivants sont proposés :

- La durée de l'affectation est une période pouvant atteindre 12 mois

- L'employé est chargé d'éléments livrables précis en plus des exigences de base de poste
- L'affectation n'est pas simplement pour couvrir les augmentations de la charge de travail
- Des compétences, des responsabilités ou des efforts additionnels sont requis au-delà des exigences du poste actuel

En collaboration avec Ressources humaines, les employés peuvent recevoir une prime **jusqu'à concurrence de 8 %** pour la durée de l'affectation comportant des responsabilités additionnelles. En établissant le montant de la prime, on devrait prendre en considération le fait de déterminer si les responsabilités additionnelles sont au même niveau ou à un niveau plus élevé par rapport à la tranche salariale actuelle de l'employé.

Sous classement

Normalement, aucun employé ne devrait être payé à un niveau inférieur au taux minimum de sa fourchette salariale. Il y a deux exceptions à cette règle :

- Un employé obtient une promotion à l'interne pour occuper un poste plus élevé. Bien que l'employé ne remplisse pas à ce moment toutes les conditions d'entrée, il a le potentiel d'y parvenir à court terme et bénéficie de cette occasion de perfectionnement. (Remarque : ceci peut également s'appliquer aux personnes embauchées de l'extérieur.)
- L'emploi d'un employé est classifié à un niveau plus élevé mais l'employé n'a pas encore acquis les connaissances/compétences nécessaires pour assumer certaines/toutes les responsabilités du niveau plus élevé. Cependant, on estime que, avec une formation et un encadrement précis, il a le potentiel de les acquérir à court terme.

La pratique habituelle de sous-classement consiste à gérer le salaire au niveau de rémunération qui se situe au-dessous de celui du poste en question. Le taux de départ dans la fourchette salariale du sous-classement devrait être déterminé en prenant en considération le salaire actuel de l'employé et/ou son niveau d'expérience. Comme pour les promotions, l'employé peut recevoir une augmentation de salaire jusqu'à concurrence de 8 % ou le taux minimum de la fourchette de sous-classement, selon le montant le plus élevé.

Les sous-classements sont normalement pour une période de 12 à 24 mois et devraient s'accompagner d'un plan de perfectionnement qui établit clairement les exigences pour supprimer le sous-classement. Durant la période de sous-classement, les employés sont admissibles à des rajustements économiques et au mérite en fonction de la tranche salariale moins élevée, compte tenu du rendement.

Lorsque le sous-classement est supprimé, l'employé passe à la fourchette salariale pour le poste en question. Si des pratiques normales de promotion ne s'appliquent pas, l'employé devrait se situer au moins au minimum de sa nouvelle fourchette et une augmentation au mérite peut être prise en considération selon le moment de la suppression du sous-classement.

6. Salaires excédant le maximum de la fourchette salariale

Les employés ayant un taux de salaire supérieur au maximum de la fourchette salariale verront leur salaire annuel « mi-étoilé » jusqu'au moment où les augmentations du taux maximum du salaire de base atteignent un niveau suffisant pour inclure leur taux de salaire réel. Lorsqu'une augmentation générale est accordée pour la fourchette salariale de base, les employés deviennent admissibles à une augmentation de salaire égale à la moitié de l'augmentation générale, en presumant que leur rendement est à un niveau satisfaisant.

Les employés dont le salaire est mi-étoilé demeurent admissibles à la prime annuelle de rendement exceptionnel (PRE) jusqu'à concurrence du maximum de base + les montants PRE compris dans l'échelle salariale au début des présentes lignes directrices.

7. Service de courte durée

Ce service s'applique aux employés qui sont engagés au cours d'une année ou qui prennent un congé non rémunéré. Les primes de rémunération (soit l'augmentation du taux de salaire de base ou les primes forfaitaires de rendement exceptionnel) devraient être calculées de façon proportionnelle pour refléter la période où l'employé est en exercice. Si cela est pratique, une entente de rendement modifiée devrait être élaborée pour tenir compte de la partie de l'année de rémunération où l'employé est en exercice.

À titre d'orientation générale, le 1^{er} avril suivant la date d'engagement (et en presumant un rendement pleinement satisfaisant) :

- les employés engagés durant le premier trimestre sont admissibles à un rajustement au mérite intégral;
- les employés engagés durant le deuxième trimestre sont admissibles aux 2/3 du rajustement au mérite;
- les employés engagés durant le troisième trimestre sont admissibles à 1/3 du rajustement au mérite;
- les employés engagés durant le quatrième trimestre ne sont pas admissibles à une augmentation au mérite avant le deuxième 1^{er} avril suivant leur date d'engagement.

En plus de tout paiement au mérite, tous les employés reçoivent la partie du rajustement économique le 1^{er} avril subséquent afin que l'on puisse s'assurer qu'ils ne se retrouvent pas au-dessous du minimum de la fourchette et qu'ils conservent leur position dans la fourchette (si l'on presume un rendement satisfaisant).

Dans les cas d'engagement durant le quatrième trimestre, lorsque le salaire de départ est établi, on peut prendre en considération que l'augmentation de salaire du 1^{er} avril subséquent sera limité à la rémunération requise pour maintenir l'employé au taux de salaire minimum de la fourchette et que d'autres augmentations n'auront pas lieu avant le deuxième 1^{er} avril suivant sa date d'engagement.

8. Gains ouvrant droit à pension

Le salaire de base et le paiement forfaitaire pour une prime annuelle de rendement exceptionnel sont des gains ouvrant droit à pension.

9. Politique de différence minimale pour les directeurs de programmes

Compte tenu du résultat des négociations avec le personnel scolaire, la différence entre le salaire d'un directeur de programmes de la tranche salariale 12 et celui d'un coordonnateur touchant une allocation de coordination correspondant à deux échelons peut diminuer jusqu'à un niveau où l'écart salarial pose un problème de recrutement/maintien des effectifs. Il est recommandé que :

- Le collège réexamine les exigences au niveau des fonctions de directeurs de programmes de la tranche salariale 12 pour faire en sorte que celles-ci correspondent de façon appropriée aux responsabilités et complexités en vigueur. Les postes révisés devraient passer par le processus d'évaluation des emplois pour déterminer si une augmentation du niveau de la tranche salariale est justifiée. En pareil cas, la classification à une tranche salariale supérieure supprimerait les problèmes de compression entre les maximums des salaires de base.
- Maintenir une « politique de différence minimale » précisant que les directeurs de programmes devraient toucher un **salaire de base** qui est au moins de 13 % en sus du taux des coordonnateurs touchant une allocation de coordination correspondant à deux échelons (le cas échéant). Cet écart salarial reflète la différence de pourcentage entre les maximums de la tranche salariale 11 et de la tranche salariale 12 sur l'échelle salariale du personnel administratif, et représente la différence minimale acceptable qu'il faudrait maintenir en matière de rémunération. La PRE acquise est payée séparément en une somme forfaitaire et elle est basée sur le maximum de la tranche salariale 12, **non** sur le salaire de base rajusté. Les collèges devront déterminer au niveau local comment ils vont administrer le salaire d'appoint, c.-à-d. ajouté au salaire de base et versé en une somme forfaitaire mensuellement/trimestriellement/annuellement.

Exemple

Le maximum de la tranche salariale 12 au 1^{er} avril 2009 est de 104 636 \$. Pour maintenir une différence de 13 % au-dessus du niveau salarial d'un coordonnateur touchant une allocation de coordination correspondant à deux échelons (101 623 \$), le salaire de base d'un directeur de programmes passerait à 114 834 \$ (au maximum). Si une PRE est acquise, le pourcentage du paiement serait calculé en fonction du maximum de la tranche salariale 12 (104 636 \$), non du salaire d'appoint.

10. Maintien de l'équité interne dans l'évaluation des emplois et de l'équité salariale

De lignes directrices que les collèges peuvent adapter aux circonstances locales. Voir Annexe I.

11. Identifier et traiter les emplois sensibles aux pressions du marché en matière de rémunération et d'autres emplois essentiels à la mission de l'établissement

Des lignes directrices sur la gestion de la rémunération pour faire face aux problèmes de recrutement/maintien des effectifs découlant des conditions du marché. Voir Annexe II.

ANNEXE I

MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ INTERNE DANS L'ÉVALUATION DES EMPLOIS ET DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Il est recommandé de documenter, aux fins d'uniformité, toutes les politiques et tous les processus concernant le maintien de l'équité interne dans l'évaluation des emplois et de l'équité salariale, et d'en informer le personnel administratif.

1. Nouveaux postes

Lorsqu'un nouveau poste est créé, il doit être classifié dans la structure actuelle des tranches salariales des CAAT pour assurer le maintien de l'équité à l'interne et de l'équité salariale. Souvent, ceci repose sur une information limitée (telle qu'une annonce de poste). Le processus suivant est suggéré pour la classification préliminaire (généralement par les ressources humaines [RH]) :

- Obtenir l'annonce de poste et tout autre renseignement disponible sur les exigences du nouveau poste.
- Chercher des postes comparables au sein de l'unité ou de l'équipe immédiate; discuter avec le directeur concerné pour obtenir ses vues sur la place que le poste devrait occuper dans la structure hiérarchique.
- Examiner le Manuel de référence pour trouver le domaine fonctionnel le plus approprié et comparer le poste en question aux emplois de référence disponibles; se reporter aux profils des tranches salariales des CAAT pour les exigences comparables.
- Partant de cette évaluation préliminaire, sélectionner la tranche salariale des CAAT qui convient le mieux provisoirement, sous réserve d'une mise au point définitive par le biais d'une évaluation intégrale du poste.
- En règle générale, il faut rester prudent dans l'affectation à une tranche salariale des CAAT, surtout si les détails en matière de complexité et de responsabilité n'ont pas été entièrement définis. L'affectation préliminaire aux tranches/fourchettes salariales peut toujours être affichée comme étant « à l'étude » si l'on craint que le niveau initial de l'affectation soit trop bas.
- Après que le poste a été pourvu pour 6 à 8 mois, une Feuille de données sur l'emploi (FDE) devrait être remplie par l'employé et passée en revue/mise au point en conformité avec le processus d'approbation officiel du collège. Le poste fait ensuite l'objet d'un examen par le biais du processus d'évaluation des emplois établi du collège.
- Si le poste exige un niveau de tranche salariale plus élevé, celui-ci devrait entrer en vigueur :
 - i. à la date d'engagement, si le poste était sous-évalué en raison des renseignements initiaux et s'il n'y a pas eu de changements importants dans les exigences énoncées dans le document d'affichage du poste; ou
 - ii. à la date à laquelle d'autres exigences ont été ajoutées au poste et/ou ces attentes additionnelles ont entraîné une classification à une tranche salariale plus élevée.

- Des rajustements de salaire peuvent s'imposer et ces rajustements devraient être rétroactifs à la date établie en i. ou ii. ci-dessus.

2. Postes révisés

Lorsqu'un poste existant est modifié de telle sorte que les changements sont réputés représenter une **augmentation des attentes**, une évaluation du poste devrait être effectuée en conformité avec le processus établi du collège. Les critères pour déterminer s'il y a eu une augmentation des attentes sont :

- une ou plusieurs fonctions clés sont **ajoutées** au poste ou des fonctions clés existantes ont été élargies, et/ou
- les exigences en matière de formation/d'expérience sont **mises à niveau**, et
- la **complexité** du poste augmente par suite de ces changements.

Le processus suivant est suggéré pour l'examen de l'évaluation des emplois :

- La FDE devrait être mise à jour par l'employé pour refléter les changements au niveau des fonctions et des exigences du poste, et elle devrait être revue/mise au point en conformité avec le processus d'approbation officiel du collège.
- Il est utile de joindre une feuille de couverture à jour à la FDE résumant les changements clés apportés au poste et expliquant les circonstances qui ont donné lieu à ces changements.
- Le poste révisé fait ensuite l'objet d'un examen selon le processus d'évaluation des emplois du collège. L'évaluateur ou le comité d'évaluation devrait accéder aux outils du système d'évaluation des emplois, notamment aux évaluations pour d'autres postes administratifs.
- L'examen devrait mettre l'accent sur **ce qui a changé** depuis la dernière/première évaluation, et indiquer si ces changements ont des effets sur l'évaluation pour tel ou tel facteur. Ceci est la clé du maintien de l'évaluation des emplois parce que :
 - La raison d'être de l'évaluation initiale peut se perdre au fil du temps. Même si l'évaluateur/le comité d'évaluation ne comprend pas la raison d'être, il faudrait faire preuve de prudence pour ce qui est des évaluations qui changent à moins que quelque chose de substantiel ait changé dans les exigences du poste, ou pour assurer l'uniformité à l'interne.
 - Par ailleurs, le poste peut être révisé à la baisse ou à la hausse malgré le fait qu'il n'y a pas eu de changement réel et cela peut compromettre l'intégrité de la relativité interne entre des emplois établis par le passé.

Lorsqu'un poste existant est modifié de telle sorte que les changements sont réputés constituer une baisse des attentes, un examen est habituellement effectué lorsque ce poste devient vacant. Avant d'afficher le poste, la baisse des attentes devrait être documentée et un examen effectué comme il est indiqué ci-dessus.

3. Processus d'évaluation des emplois suggérés

La mise en œuvre du maintien de l'évaluation des emplois peut se faire de diverses manières. Il y a, pour l'essentiel, trois solutions à prendre en considération :

I. Spécialiste des RH désigné

- Un spécialiste des RH assume la responsabilité de mener l'évaluation de tous les postes du personnel administratif, habituellement en travaillant avec le directeur concerné pour les nouveaux postes et en consultant les employés/directeurs sur les postes révisés.
- Les évaluations devront être approuvées avant la mise en œuvre; cela peut être fait à l'interne au sein des RH ou par l'entremise d'un autre mécanisme accepté par le collège, c.-à-d. l'appui des cadres supérieurs.

II. Représentation des employés au sein du comité d'évaluation

- Un comité des employés est responsable de l'évaluation de tous les nouveaux postes (après l'étape d'évaluation provisoire) et de tous les postes révisés. Une personne du service des RH peut siéger au comité, et/ou y remplir les fonctions de facilitateur, mais devrait toujours avoir voix au chapitre du résultat final. Le comité fonctionne généralement selon un modèle de consensus, avec divers mandats en ce qui concerne les conflits d'intérêts et le règlement des différends.
- Un comité des employés est parfois investi du pouvoir de mettre la dernière main aux évaluations; cependant, l'approche la plus prudente est de soumettre la recommandation du comité des employés à une dernière autorité, qui se réserve le droit de demander des éclaircissements/un réexamen au comité.

III. Comité de réexamen des employés

- En combinant I et II ci-dessus, où un spécialiste des RH effectue l'évaluation détaillée et soumet les résultats à un comité de réexamen qui examine la place du poste dans l'ensemble du service et d'un service à l'autre. Le spécialiste des RH fait le suivi au sujet des enjeux/préoccupations jusqu'à ce que le comité atteigne un consensus sur la classification appropriée.
- Comme il est indiqué ci-dessus, le pouvoir du comité est souvent mieux restreint lorsqu'il s'agit de faire une recommandation, à moins que les membres du comité aient suffisamment d'expérience pour remplir ce mandat ou que ce niveau additionnel d'approbation fasse indûment obstacle au processus.

Quel que soit le processus d'évaluation des emplois adopté, il est recommandé que le collège ait également un « processus de reconsidération » comme il est indiqué à la page suivante.

4. Processus de reconsidération

L'objectif d'un processus de reconsidération est d'offrir à l'employé et/ou à son directeur la possibilité de demander que les résultats de l'évaluation du poste soient réexaminés si :

- i. on n'a pas tenu compte d'une information au sujet du poste ou si une description insuffisante a été fournie dans la FDE, et/ou
- ii. l'essentiel d'une information précise ne semble pas avoir été prise en considération dans les cotations d'évaluation, et
- iii. d'après i. et/ou ii., il est raisonnable de croire que cela a eu une incidence sur une ou plusieurs cotations de facteurs.

Le but d'un processus de reconsidération **n'est pas** de fournir à l'employé et/ou à son directeur une occasion de remettre en question le processus d'évaluation ou le programme d'évaluation des emplois, ni de baser la demande sur des comparaisons avec d'autres postes d'un niveau plus élevé.

La demande de reconsidération devrait être documentée (on peut accéder à un modèle du formulaire par l'hyperlien qui mène à la section sécurisée du site Web du Conseil) pour mettre en évidence les aspects précis du poste nécessitant un réexamen. Parfois, cela est complété par une courte présentation aux évaluateurs par l'employé et/ou son directeur.

Si le directeur n'appuie pas la demande de réexamen faite par son employé, il devrait fournir des explications et les joindre à la demande de l'employé. Les évaluateurs peuvent également vouloir discuter avec le directeur (ainsi que l'employé) s'il existe une divergence d'opinions.

Si le processus de reconsidération donne lieu à un résultat différent de celui de l'évaluation initiale, tout rajustement devrait avoir un effet rétroactif à la date de l'évaluation initiale.

5. Vérification annuelle de l'équité salariale

La *Loi sur l'équité salariale* exige que les employeurs s'assurent que leurs programmes de rémunération sont conformes aux dispositions de la Loi. Le processus à suivre n'est pas prescrit, et chaque employeur peut établir ses propres méthodes.

Le maintien de l'équité salariale consiste à s'assurer que :

- les nouveaux postes ou les postes révisés sont évalués pour déterminer leur place appropriée sur l'échelle salariale, et s'appuient sur les renseignements à jour sur les emplois. Les postes d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine devraient être rémunérés selon la même fourchette salariale que ceux d'une catégorie d'emplois à prédominance masculine comparable;
- les principes de l'absence de discrimination fondée sur le sexe ou de neutralité du genre sont maintenus dans la conception et l'administration de l'échelle salariale, et qu'aucune pratique pouvant élargir l'écart salarial ou introduire une discrimination fondée sur le sexe au niveau des salaires n'est adoptée.

Une vérification annuelle des documents sur papier pour l'évaluation des emplois et les activités relatives à la rémunération de l'année précédente ou du cycle précédent est un moyen efficace d'assurer la conformité avec l'équité salariale, d'identifier toute tendance de discrimination en fonction du sexe et de prendre des mesures correctives sans délai.

ANNEXE II

POLITIQUE DE GESTION DE LA RÉMUNÉRATION POUR IDENTIFIER ET TRAITER LES EMPLOIS SENSIBLES AUX PRESSIONS DU MARCHÉ ET D'AUTRES EMPLOIS ESSENTIELS À LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

On peut dire qu'un poste sensible aux pressions du marché ou essentiel à la mission de l'établissement existe quand au moins plusieurs des conditions suivantes existent :

- Il est difficile de garder des employés qualifiés en raison de la rémunération nettement plus élevée offerte par d'autres organismes pour un travail comparable.
- Il est difficile de recruter des employés qualifiés à cause de la rémunération qui est offerte, et des initiatives de recrutement/annonces multiples sont nécessaires avant d'attirer des candidats éventuels qui conviennent.
- Les niveaux des données du marché externe pour le poste sont constamment plus élevés que ce que le collège offre (c.-à-d. plus de 10 % au-dessus des maximums).
- Les candidats qui se présentent à un poste affiché ont constamment moins d'ancienneté/d'expérience que ce que le poste exige et il faut consacrer beaucoup de temps/d'efforts/de ressources à la formation de la personne sélectionnée.
- La personne qui accepte le poste n'est pas dans le groupe des meilleures candidatures préférées.
- Les employés occupant des postes spécifiques sont constamment engagés par des organismes de l'extérieur qui paient une rémunération plus élevée et qui cherchent le même savoir-faire essentiel à la mission de l'établissement.

Lorsqu'un poste est considéré sensible au marché ou essentiel à la mission, les options de rémunération suivantes peuvent être utilisées :

1. D'abord, s'assurer que le poste a été évalué de façon appropriée en vertu du système d'évaluation des emplois des CAAT; la reclassification peut supprimer le problème, pourvu qu'elle se justifie selon le contenu du poste et l'uniformité avec d'autres postes.
2. Classifier le poste à la tranche salariale appropriée en fonction des résultats de l'évaluation des emplois (pour préserver l'équité à l'interne), mais faire la gestion de la rémunération **à un échelon plus élevé** (où les données du marché indiquent qu'il s'agit d'une fourchette salariale concurrentielle). Cette approche fonctionne mieux lorsque le fait que le poste soit sensible au marché sera vraisemblablement durable au lieu d'être un phénomène à court terme. Des documents appropriés devraient être conservés pour expliquer le traitement spécial en matière de rémunération. Si la situation du poste par rapport au marché se redresse, la pratique habituelle à l'égard de la rémunération des titulaires est d'appliquer les dispositions relatives aux postes mi-étoilés comme il est indiqué à la section 6 des Lignes directrices pour la rémunération du personnel administratif, jusqu'au moment où le titulaire quitte le poste.
3. Classifier et assurer la gestion de la rémunération à la tranche salariale qui s'applique en tenant compte des résultats de l'évaluation, et effectuer un rajustement relié au marché, versé en une somme forfaitaire ouvrant droit à pension mais non ajouté au salaire de base. Le montant du rajustement relié au marché dépendra des renseignements disponibles, et peut être versé en augmentations progressives définies (c.-à-d. trimestriellement) ou pour chaque période de paie. Comme il est indiqué ci-dessus, des documents appropriés devraient être conservés. Si la situation par rapport au marché se redresse, les rajustements en une somme forfaitaire seraient interrompus mais il n'y aurait pas d'incidence sur le salaire de base.