



## Utiliser les données sur la rémunération : Comment une petite organisation communautaire a évalué son programme de rémunération

Scott Robertson était sûr que le Club Garçons et Filles de Kawartha Lakes [[www.bgckl.com](http://www.bgckl.com) – site en anglais seulement] se comportait bien avec son personnel. Les dossiers de l'organisme montraient une forte rotation du personnel, mais cela était dû surtout aux étudiants et au personnel à temps partiel qui s'occupaient, par exemple, des camps sportifs et des programmes après l'école. La rotation était très faible au sein des quelque 45 employés à temps plein de l'organisme.

« Ce n'est pas que nous offrons des salaires faroueux, dit-il. Nous ne le pouvons pas. Mais notre personnel bénéficie de beaucoup d'autonomie, ce qu'il apprécie, je crois. Si vous êtes responsable d'un service chez nous (que ce soit pour les programmes récréatifs ou pour un domaine lié au travail social), nous définissons des paramètres, mais vous avez beaucoup de latitude pour concevoir des programmes et faire des essais. Les gens s'approprient ainsi leur travail. »

Ce sentiment d'appropriation et d'autonomie est, bien sûr, lié au sentiment d'exercer un impact sur les communautés desservies. Le Club Garçons et Filles de Kawartha Lakes offre des camps d'été, des programmes avant et après l'école, des services éducatifs et de garde à l'enfance détenteurs de permis, des services de counseling pour les enfants et les jeunes, un programme pour le développement des enfants et des poupons, et divers autres programmes (sports, loisirs et aventure) dans dix communautés locales. Sur le plan financier, il est significatif que le Club élimine les obstacles à la participation, en fournissant les programmes à un coût abordable et en subventionnant tous les programmes pour aider les familles qui ne peuvent se les offrir. Le personnel entend

à l'occasion cette remarque de la part d'un jeune participant : le Club Garçons et Filles « trouve des compétences et des habiletés que personne d'autre ne pourrait trouver, et tire le meilleur de vous-même ».

Un tel commentaire est une récompense en soi, mais il est vrai aussi que seul un personnel talentueux peut générer un tel impact. M. Robertson et ses collègues prennent au sérieux leur responsabilité de vigilance quant à la façon dont leur programme de rémunération se compare, pour s'assurer de pouvoir conserver le personnel dévoué qui fournit les services selon les normes actuelles. En fait, lorsque l'équipe de M. Robertson a commencé son processus d'examen de la rémunération, la rotation ne semblait pas un problème urgent. Et même si le budget ne permettait pas d'apporter d'importants ajustements en aucun cas, l'équipe croyait toujours qu'il était important de savoir dans quels domaines l'organisation avait pris trop de retard.

On aurait pu s'attendre à ce qu'une organisation telle que celle de M. Robertson dispose d'un ensemble utile de données sur la rémunération, étant donné que les Clubs Garçons et Filles sont unis au sein d'une organisation-cadre. Dans les diverses communautés canadiennes, d'autres personnes exercent des emplois similaires à ceux exercés par l'équipe de M. Robertson. Mais les différences entre les diverses communautés desservies par les Clubs font en sorte qu'il est difficile de faire des comparaisons.

« La ville de Kawartha Lakes, explique M. Robertson, est constituée de la fusion d'un grand nombre de petites populations isolées. Il est difficile de comparer notre Club Garçons et Filles avec celui d'autres petites villes, parce que notre Club semble beaucoup plus important

pour ce qui est du budget et du nombre d'employés. D'autre part, il n'est pas approprié de nous comparer à des villes comme Toronto, car dans de telles régions urbaines le coût de la vie est bien plus élevé. » Le Club devait faire d'autres recherches pour trouver des organisations avec lesquelles il pourrait comparer utilement son programme de rémunération. L'organisme national des Clubs Garçons et Filles lui a recommandé de consulter l'enquête réalisée par Peter T. Boland & Associates [[www.ptbaconsulting.com](http://www.ptbaconsulting.com) – site en anglais seulement] au sujet des organisations communautaires.

## Participer à une enquête sur la rémunération et en tirer des leçons

Le Club Garçons et Filles a décidé de se servir de l'enquête Boland sur la rémunération dans les organisations communautaires, tel que le lui avait recommandé son organisme national. Afin d'accéder aux données, le Club devait entreprendre deux étapes. D'abord, il lui fallait partager ses propres données sur la rémunération. Ensuite, il devait payer des frais. M. Robertson a jugé que c'était faisable : « Le coût était plutôt abordable, et l'enquête ne nécessitait pas trop de temps. »

Il a souligné que l'aspect le plus difficile de la participation à l'enquête a aussi été l'aspect le plus difficile de l'interprétation des données finales : s'assurer que les postes de sa propre organisation étaient alignés avec les postes décrits dans l'enquête. « Il y a beaucoup de catégories d'emploi différentes, dit-il. Je ne dirais pas que c'est compliqué ou difficile, mais vous devez simplement être attentif et méticuleux, et lire soigneusement ce qui est indiqué pour être sûr que vous associez les emplois de votre organisation aux emplois correspondants du système plus vaste utilisé par l'équipe d'enquête Boland. » Quelques appels téléphoniques entre les consultants de la firme Boland et M. Robertson ont suffi pour dissiper les doutes de celui-ci et lui confirmer qu'il interprétait correctement les données.

Généralement, les nouvelles de l'enquête étaient plutôt bonnes. « Dans plusieurs domaines, dit-il, nous n'étions pas aussi en retard que nous le craignons. Concernant les avantages sociaux, en particulier, il y avait beaucoup de résultats intéressants, et nous étions assez satisfaits de ce que nous faisons. »

C'est au niveau des salaires des cadres que le Club Garçons et Filles de Kawartha Lakes était le moins concurrentiel : deux postes, en particulier, accusaient du retard par rapport à l'ensemble du marché, pour ce qui est de l'importance de la rémunération. « Mais nous étions heureux de constater que, en grande partie, nous étions conformes à d'autres organisations de notre taille », dit M. Robertson.

## Agir en fonction des résultats des données

M. Robertson souligne que son organisation prend des mesures pour essayer de demeurer concurrentielle en ce qui a trait aux salaires. Ces deux dernières années, des ajustements ont été faits pour tenir compte du coût de la vie, et on travaille à combler l'écart salarial au niveau des cadres. Chaque étape doit être mûrement réfléchie. « Changer les salaires peut sembler une entreprise colossale, dit-il. Bien sûr, nous voulons offrir aux gens une rémunération adéquate. Mais nous vivons en un temps de grande incertitude sur le plan du financement et nous ne voulons pas prendre des engagements que nous ne pourrions pas tenir, ou faire des choix insoutenables. Nous essayons de demeurer aussi concurrentiels que possible, tout en étant prudents et pratiques. Nous devons faire le mieux possible avec ce dont nous disposons. »

En conciliant de généreux avantages sociaux, des salaires raisonnables et une culture organisationnelle positive, le Club Garçons et Filles accomplit sa mission et conserve de faibles taux de rotation du personnel. Ce qui laisse croire que, pour le moment, il suffit de faire de son mieux.

## Suivi continu

Comment le Club Garçons et Filles fera-t-il le suivi de ses progrès pour vérifier qu'il maintient sa position au fil du temps? Par une combinaison de données recueillies officiellement, par exemple l'enquête Boland, et de sondages faits de façon plus informelle. « Cette année nous a donné un bon point de repère, dit M. Robertson. Peut-être que, pour un certain temps, nous ferons des analyses plus informelles, simplement pour réduire nos coûts. Mais dans deux ou trois ans, c'est sûr, nous réaliserons une étude plus rigoureuse pour voir comment nous nous comparons aux autres. »