



Utiliser les données sur la rémunération : Comment un réseau d'organisations communautaires a créé un système de rémunération cohérent et concurrentiel

« Évitez Toronto. » Ces dernières années, c'est la décision prise par un nombre croissant d'immigrants au Canada. L'économie est florissante dans les provinces de l'Ouest, tandis que les résultats des immigrants sur le plan de l'emploi accusent du retard dans les régions urbaines où se concentraient la plupart des nouveaux arrivants au cours des récentes décennies : Toronto et Vancouver.

En raison du besoin plus grand de services à l'établissement, les organismes provinciaux d'aide aux immigrants ont été particulièrement préoccupés lorsqu'ils ont commencé à s'apercevoir qu'ils avaient de la difficulté à recruter et à garder le personnel dont ils avaient besoin. L'économie prospère qui attirait de nouveaux arrivants dans la province élargissait également les possibilités pour les résidents de l'Alberta, y compris ceux qui travaillaient pour les organismes d'aide aux nouveaux arrivants.

Plusieurs organismes étaient inquiets du fait que les salaires qu'ils pouvaient offrir ne pouvaient répondre aux attentes de leurs employés et compenser les possibilités qui s'ouvraient à ceux-ci. « Nous perdions des employés de talent, et nous soupçonnions que c'était parce que nous offrions une rémunération non concurrentielle », déclare Dale Taylor, directrice générale du Centre for Newcomers, de Calgary, et alors présidente d'une organisation-cadre offrant des services d'établissement, l'Alberta Association of Immigrant-Serving Agencies (AAISA) (www.aaisa.ca – site en anglais seulement).

L'AAISA, qui représente environ 20 organismes provinciaux, estimait qu'elle devait aider ses organisations membres à expliquer à leur C.A. et à leurs bailleurs de fonds que les niveaux actuels de financement ne leur permettaient pas d'offrir une rémunération concurrentielle, et qu'en conséquence les problèmes de dotation faisaient en sorte qu'on ne pouvait offrir aux nouveaux arrivants les services nécessaires. « Même si nous sommes des organisations communautaires indépendantes, dit M^{me} Taylor, nous offrons des services que la loi oblige le gouvernement à donner. Aussi nous devons recevoir un niveau de financement qui nous permet d'attirer les gens qui assumeront ces responsabilités. »

Positionner les services d'établissement relativement aux services à la personne

Bien que le Canada ait eu des niveaux d'immigration très élevés à certaines périodes depuis environ 150 ans, les services aux nouveaux arrivants tels qu'ils existent aujourd'hui constituent une catégorie relativement nouvelle des services à la personne (ou services sociaux). C'est pourquoi on n'a pas terminé le travail visant à positionner les services aux nouveaux arrivants relativement à d'autres services à la personne, et c'est un défi d'établir des repères appropriés pour la rémunération concernant les emplois dans le domaine.

Pour aider à situer les postes offerts dans les services d'établissement relativement à d'autres postes, M^{me} Taylor et ses collègues de l'AAISA ont engagé Peter T. Boland & Associates [www.ptbaconsulting.com— site en anglais seulement], une firme de consultants en gestion, afin de mener un processus d'évaluation des emplois. Dans le cadre de ce projet, cette firme a évalué les responsabilités liées aux postes offerts dans les services d'établissement, afin d'établir des comparaisons avec les postes offerts dans les services à la personne en d'autres domaines, tels que les services à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

Il était important de comprendre comment les emplois du réseau de l'AAISA se comparaient aux emplois des secteurs public et communautaire, car plusieurs organisations de l'AAISA disaient que lorsqu'elles perdaient des employés, ceux-ci se dirigeaient généralement vers le secteur public. « Dans nos services d'établissement, en ce qui a trait aux intervenants, aux conseillers en emploi et aux éducateurs, explique M^{me} Taylor, nous savons que le véritable point de comparaison est le secteur public, et non le secteur communautaire. Pour nos postes de gestion, par contre, le secteur communautaire est un comparateur valide. »

Chercher les données pertinentes

Afin que soient valides les comparaisons sur les niveaux de rémunération offerts dans des organismes d'aide aux immigrants et dans d'autres organisations (y compris du secteur public), l'AAISA devait s'assurer qu'elle comparait des emplois requérant des compétences similaires. À cette fin, l'AAISA a demandé à la firme Boland & Associates d'élaborer un processus d'évaluation des emplois en se basant sur la méthodologie d'évaluation des emplois utilisée par le gouvernement. Le premier volet de la recherche menée par cette firme a consisté à identifier, à l'extérieur des services d'établissement, des postes liés aux services à la personne et qui correspondaient au poste d'intervenant en établissement pour ce qui est des compétences, des connaissances et des responsabilités liées à ce poste.

Heureusement, les normes et processus gouvernementaux pour l'évaluation des emplois sont des renseignements accessibles au public. Boland & Associates a donc été en mesure d'utiliser la méthodologie du

À propos de l'évaluation des emplois

Le processus d'évaluation des emplois vise à assurer la mise en place de structures de rémunération équitables et justifiables. Ce processus comprend une analyse exhaustive des tâches, responsabilités, connaissances et compétences requises afin de satisfaire aux exigences d'un poste.

Pour en savoir davantage, visitez [infoRH](#).

gouvernement de l'Alberta pour l'évaluation des emplois, en vue de mener une évaluation du poste d'intervenant en établissement et de faire en sorte que l'AAISA puisse comparer, de façon valable, « des pommes avec des pommes ». M^{me} Taylor souligne : « Vous pouvez obtenir un grand nombre de données et calculer tous les chiffres, mais si vous ne faites pas attention à comparer vos postes avec des postes équivalents du marché, à quoi cela sert-il? » Boland & Associates a aidé l'AAISA à s'assurer que ses comparaisons étaient valides et pertinentes.

Après avoir déterminé que le secteur albertain de l'établissement devait examiner les données sur la rémunération tant pour les emplois du secteur public que pour les emplois du secteur communautaire, la firme Boland & Associates s'est efforcée de trouver l'information dont avait besoin l'AAISA. Concernant les données pour le secteur communautaire, les comparateurs nécessaires ont été fournis par une enquête annuelle menée par la firme dans le secteur communautaire. Pour ce qui est des postes du secteur public, la firme a utilisé des conventions collectives (accessibles au public) portant sur des postes de certains domaines des services à la personne. Quant à elle, l'AAISA a recueilli des données sur les salaires auprès d'organismes albertains d'aide aux immigrants.

M^{me} Taylor fait remarquer qu'en matière de données sur la rémunération, les organisations communautaires doivent veiller à obtenir de l'information de la part des employeurs qui sont leurs concurrents réels, et non seulement des autres organisations communautaires.

« Parfois, en tant qu'organisations communautaires, nous nous comparons entre nous et nous finissons par renforcer nos pratiques mutuelles au lieu de nous demander : "En fait, au profit de qui perdons-nous nos employés talentueux?" Dans notre cas, lorsque nous perdons du personnel, c'est généralement au profit du secteur public et non des autres organisations communautaires, aussi les données sur la rémunération concernant les autres organisations communautaires ne peuvent nous dresser un tableau complet. Ces organisations ne sont pas vraiment nos concurrents pour un grand nombre de nos postes. »

Les leçons apprises

M^{me} Taylor résume en quelques mots les résultats de l'enquête sur la rémunération : « Pire que ce à quoi nous nous attendions. » Lorsque les organisations du réseau de l'AAISA ont pu comparer les postes en fonction des compétences nécessaires, elles ont constaté qu'elles accordaient, concernant les postes pour les services d'établissement, une rémunération encore moins concurrentielle que ce à quoi s'attendaient M^{me} Taylor et ses collègues. Voilà pour les mauvaises nouvelles.

Une bonne nouvelle, toutefois : les organisations du réseau de l'AAISA disposent maintenant de preuves solides à présenter à leur C.A. et à leurs bailleurs de fonds, pour appuyer leur demande d'investissements afin d'augmenter la rémunération.

Les détails au sujet du nouveau financement font encore l'objet de discussions, mais les bailleurs de fonds de l'AAISA ont convenu en principe que les preuves

sur la rémunération, qui sont basées sur la comparaison des emplois, suggèrent qu'il faut apporter des changements dans le domaine des services à l'établissement. Les constatations tirées des données sur la rémunération sont encore utilisées, alors que les organisations et les bailleurs de fonds travaillent ensemble afin de déterminer les investissements qui seront nécessaires pour que les organismes de soutien à l'établissement aient les talents nécessaires afin d'aider les nouveaux arrivants dans la province.

Étant donné que les bailleurs de fonds désirent s'assurer d'obtenir la même valeur de la part de tous les organismes de soutien à l'établissement des nouveaux arrivants, où qu'ils soient situés, l'AAISA travaille à l'instauration d'un système de normes où seront plus uniformes les descriptions d'emploi, les titres et les compétences. Tandis que l'AAISA élabore des normes pour ses membres, elle sera en mesure de s'appuyer sur le processus provincial d'agrément des intervenants en établissement : à l'heure actuelle, l'Alberta est la seule province canadienne dotée d'un système d'agrément pour les services d'établissement. Avec le cadre des compétences établi par l'AAISA pour la formation et l'agrément du personnel, la méthodologie d'évaluation des emplois empruntée au gouvernement provincial, et la comparaison rigoureuse des emplois au gouvernement et dans les organismes communautaires qui offrent des services de la part du gouvernement, les organismes et les bailleurs de fonds continuent à travailler ensemble pour s'assurer que les investissements en faveur de la rémunération des postes dans le domaine de l'établissement atteignent l'impact souhaité.