

# Politique de rémunération des cadres



**Préparé par :**

**Direction des relations professionnelles, de la rémunération et des avantages**

**Approuvée par le Comité exécutif  
le 29 septembre 2010 – Résolution CE10 1546**

**Montréal** 

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE.....</b>	<b>4</b>
<b>DÉTAILS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION.....</b>	<b>6</b>
<b>1. CLASSIFICATION DES EMPLOIS.....</b>	<b>6</b>
<b>2. FOURCHETTES SALARIALES AU MÉRITE.....</b>	<b>6</b>
<b>3. DÉTERMINATION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE.....</b>	<b>6</b>
<b>4. MANDAT DE DIRECTEUR.....</b>	<b>7</b>
4.1 Processus de nomination.....	7
4.2 Durée du mandat.....	7
4.3 Retrait du mandat.....	7
4.4 Fin de mandat.....	8
<b>5. PROMOTION.....</b>	<b>8</b>
<b>6. FONCTION SUPÉRIEURE.....</b>	<b>8</b>
<b>7. GESTION DU RENDEMENT INDIVIDUEL ET RÉMUNÉRATION AU MÉRITE.....</b>	<b>9</b>
7.1 Principes.....	9
7.2 Admissibilité.....	9
7.3. Modalités de l'ajustement annuel du salaire.....	9
7.4. Modalités de l'ajustement annuel du salaire lors d'une absence prolongée.....	10
7.5. Les mesures d'appel à l'égard de l'évaluation du rendement.....	11
<b>8. RÉVISION DE LA CLASSE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>11</b>
8.1. Généralités.....	11
<b>9. RÉVISION SALARIALE.....</b>	<b>11</b>
<b>10. MISE EN RÉAFFECTATION.....</b>	<b>11</b>
10.1 Rémunération au mérite du cadre en réaffectation.....	12
<b>11. NOMINATION DANS UNE FOURCHETTE SALARIALE INFÉRIEURE.....</b>	<b>12</b>

**12. MOUVEMENT LATÉRAL ..... 12**

**DÉFINITIONS..... 13**

**ANNEXE A – STRUCTURE SALARIALE DES CADRES**

# Préambule

## PHILOSOPHIE DE RÉMUNÉRATION

L'offre de rémunération globale que la Ville de Montréal présente à ses cadres vise à relever les principaux défis de capital humain qui consistent à attirer, retenir et motiver les meilleurs talents.

La rémunération de base, régie par la présente politique, obéit à des principes d'équité interne, de rendement individuel et de compétitivité. Elle vise à offrir au cadre dont le rendement individuel rencontre, année après année, les attentes fixées par son supérieur, un salaire de base concurrentiel et à offrir au cadre dont le rendement dépasse significativement les objectifs, un salaire de base plus compétitif.

L'offre de rémunération est complétée par des congés rémunérés qui favorisent la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Elle permet aussi à l'employé de choisir la gamme d'avantages (régime de retraite et régime flexible d'assurance collective) qui répondent le mieux à son niveau de protection en fonction de son cycle de vie, de sa situation personnelle ainsi qu'à ses préférences.

## OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Les principaux objectifs recherchés par la rémunération de base sont les suivants :

- Attirer des candidats qui possèdent les aptitudes nécessaires pour participer activement à la mission de la Ville;
- Retenir les employés talentueux et motivés;
- Accroître la satisfaction des employés cadres à l'égard de leur rémunération ;
- Offrir une rémunération de base qui respecte l'équité interne, c'est-à-dire que les emplois de même valeur au sein de l'organisation soient rémunérés de façon équivalente;
- Reconnaître et récompenser les employés selon leur niveau de contribution;
- S'assurer que l'organisation puisse obtenir le meilleur retour possible sur son investissement en capital humain.

## ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

La politique de rémunération des cadres vise à définir les paramètres permettant de fixer le salaire des cadres à l'embauche et, par la suite, à déterminer les paramètres permettant l'ajustement annuel du salaire du cadre. Cet ajustement est fonction du rendement individuel. La politique définit également la façon de fixer le salaire lors d'une promotion, d'une réaffectation et d'une réévaluation d'emploi.

## APPLICATION

- a) La présente politique s'applique à tous les employés de la Ville de Montréal qui occupent un emploi de cadre dont le statut est permanent ou régulier. Sous réserve des dispositions contractuelles, le cas échéant, la politique s'applique aussi à tous les employés qui occupent un emploi de cadre de direction. Elle s'applique également à tout employé syndiqué affecté temporairement dans un emploi cadre, sous réserve des dispositions prévues aux conventions collectives.
- b) Cette politique s'applique aux cadres prêtés à un organisme externe à la Ville de Montréal, notamment à une société paramunicipale. Toutefois, ces cadres ne sont pas assujettis à l'évaluation du rendement. Le salaire d'un cadre prêté à un organisme externe est indexé, au 1<sup>er</sup> janvier, jusqu'à concurrence de 4,5 % sans excéder le maximum normal prévu à la fourchette salariale de l'emploi qu'il occupait avant le début du prêt de services.
- c) Cette politique ne s'applique pas aux emplois suivants : le vérificateur général, le président de l'Office de consultation publique, le président de la Commission des services électriques, le président de la Commission de la fonction publique et l'Ombudsman. Sous réserve des dispositions contractuelles, ces emplois ne sont pas assujettis au processus d'évaluation au rendement, mais se voient octroyer, le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, un pourcentage de rémunération au mérite égal au pourcentage médian de rémunération au mérite octroyé aux autres cadres de direction. L'ajustement annuel du salaire est ainsi traité selon les modalités prévues à l'article 7.

## RESPONSABILITÉ

Le Service du capital humain élabore la stratégie de rémunération de la Ville et définit les politiques, modalités d'application et interprétations qui en découlent. Il est responsable, en collaboration avec les responsables des ressources humaines des différentes unités d'affaires, de l'application de la présente politique.

Les gestionnaires doivent demander conseil aux représentants des ressources humaines de leur unité d'affaires pour régler les cas exceptionnels. Ils ne doivent pas prendre d'engagements qui dérogent à la Politique de rémunération avant qu'un examen adéquat de la situation ait eu lieu et que l'approbation requise ait été obtenue du Service du capital humain.

# Détails de la politique de rémunération

## 1. CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Les emplois des cadres administratifs et de direction sont classés dans une structure salariale selon les résultats de l'application d'une méthode d'évaluation des emplois par points et facteurs. La Ville s'assure ainsi que les emplois soient adéquatement évalués les uns par rapport aux autres, d'une manière visant à éviter la discrimination sexuelle et à respecter les principes d'équité salariale.

Les responsabilités des postes de cadres doivent être décrites. Elles sont approuvées par le directeur du service, de l'arrondissement ou de son représentant. Le cadre reçoit une copie de sa description de poste lors de son entrée en fonction.

Les descriptions d'emplois des cadres sont évaluées et leur classification établie par le Service du capital humain.

## 2. FOURCHETTES SALARIALES AU MÉRITE

Les fourchettes salariales applicables aux cadres comportent un minimum, un maximum normal et un maximum mérite. Le point minimum est situé à 80 % du maximum normal, le maximum normal constitue le point de contrôle avec une valeur de 100 % et le maximum mérite est situé à 120 % du maximum normal.

Les fourchettes salariales au mérite sont ajustées au 1<sup>er</sup> janvier à la discrétion du comité exécutif.

## 3. DÉTERMINATION DU SALAIRE À L'EMBAUCHE

- a) Le salaire à l'embauche est établi à partir des qualifications et de l'expérience du nouvel employé cadre. En aucun cas, au moment de l'embauche, un salaire peut être situé en deçà du minimum prévu de la fourchette salariale.
- b) Le salaire à l'embauche d'un cadre est déterminé sur recommandation du Service du capital humain.

## **4. MANDAT DE DIRECTEUR**

### **4.1 Processus de nomination**

La nomination d'un employé sur un emploi de cadre de direction est entérinée par l'autorité compétente, soit le comité exécutif ou le conseil d'arrondissement, ci-après l'Employeur, aux fins d'application du présent article.

### **4.2 Durée du mandat**

La nomination sur un emploi de cadre de direction est pour un mandat d'une durée maximale de cinq (5) ans. Au terme du mandat, la nomination ne peut être renouvelée que par décision de l'Employeur. L'employé dont le mandat a été renouvelé est alors exempté de la période de probation.

### **4.3 Retrait du mandat**

- a) L'Employeur peut, dans les douze (12) premiers mois à compter de la date de nomination, mettre fin au mandat du directeur, moyennant un préavis écrit d'un (1) mois.

L'employé reçoit par la suite le salaire annuel de base égal à celui auquel il avait droit immédiatement avant sa nomination, ajusté au terme du préavis d'un (1) mois, des progressions salariales auxquelles il aurait eu droit.

Au terme du préavis d'un (1) mois, l'employé qui n'a pas été nommé sur un autre emploi est considéré en réaffectation.

- b) Après douze (12) mois, l'Employeur peut, pour des fins de réorganisation administrative ou si le rendement de l'employé est insatisfaisant, mettre fin au mandat du directeur, moyennant un préavis écrit d'un (1) mois.

Sous réserve du paragraphe c) de l'article 4.4, l'employé continue de recevoir le salaire annuel de base qu'il touchait à la date de retrait du mandat pour la moindre des deux périodes, soit le terme du mandat, soit pour une période maximale d'un (1) an, ci-après « la période ».

Pendant la période, l'employé est considéré comme un cadre en réaffectation jusqu'à ce qu'il soit nommé sur un autre emploi.

- c) À la fin de la période, l'employé qui n'a pas été nommé sur un autre emploi est considéré en réaffectation et sa classe salariale ainsi que sa rémunération seront établies afin que le salaire annuel de base soit égal à celui auquel il avait droit immédiatement avant sa nomination, ajusté en date de la fin de la période des progressions salariales auxquelles il aurait eu droit.

- d) Nonobstant l'alinéa c), l'employé dont le statut est « régulier » et qui, au terme de la période qui tient lieu de délai de congé, n'a pas été nommé sur un autre emploi voit son lien d'emploi rompu sans autres formalités.

#### **4.4 Fin de mandat**

- a) Au terme du mandat, la nomination ne peut être renouvelée que par décision de l'Employeur. L'Employeur signifie par écrit à l'employé son intention de renouveler ou de ne pas renouveler la nomination au moins six (6) mois précédant la date de fin du mandat prévue à la décision.
- b) À la date de fin du mandat de directeur indiquée à la résolution de nomination, et si aucune autre nomination sur un emploi de cadre de direction n'est effectuée, l'employé dont le statut est « permanent » est réaffecté, selon ses compétences et la disponibilité des postes, sur un emploi cadre ou à défaut, est considéré comme un cadre en réaffectation.
- c) Le salaire qu'il touchait à la date de fin du mandat est maintenu.
- d) L'employé dont le statut est « régulier » voit son lien d'emploi rompu sans autres formalités si aucune autre nomination n'est effectuée.

#### **5. PROMOTION**

- a) On définit la promotion comme le passage à un emploi dont le maximum normal de la fourchette salariale est supérieur à celui de l'emploi d'origine et dont l'affectation dans cet emploi est conséquence d'un processus de dotation reconnu.
- b) L'employé promu reçoit la plus avantageuse des options suivantes :
- le minimum de la fourchette salariale de son nouvel emploi;
  - une augmentation équivalant à 9 % de son salaire, sans excéder le maximum mérite prévu à la nouvelle fourchette salariale.

#### **6. FONCTION SUPÉRIEURE**

- a) La fonction supérieure est définie comme le passage à un emploi dont le maximum normal de la fourchette salariale est supérieur à celui de l'emploi d'origine et dont l'affectation est temporaire.
- b) L'employé nommé en fonction supérieure voit son salaire ajusté selon les modalités prévues pour la promotion (article 5).



## **7. GESTION DU RENDEMENT INDIVIDUEL ET RÉMUNÉRATION AU MÉRITE**

### **7.1 Principes**

La gestion individuelle du rendement est effectuée sur un cycle complet (année de référence) et suppose la fixation des résultats attendus par le supérieur hiérarchique en début de cycle. Ces objectifs sont établis en lien avec la mission de l'emploi et peuvent également inclure des objectifs de compétences à développer. En fin de cycle, le supérieur hiérarchique évalue les résultats et détermine un niveau de rendement. Cinq niveaux sont possibles : insatisfaisant, partiellement satisfaisant, satisfaisant, supérieur et exceptionnel.

Selon le niveau de rendement individuel obtenu, le cadre obtient un pourcentage (%) de rémunération au mérite qui, selon le positionnement dans la fourchette salariale, peut être versé sous forme d'augmentation salariale ou sous forme de forfaitaire au mérite, en fonction d'une grille de rémunération au mérite communiquée annuellement par l'Administration.

La masse salariale disponible pour les augmentations de salaire et les forfaitaires au mérite est établie selon la formule suivante :  $4,5 \% + A$  où A est équivalent à l'indexation des fourchettes salariales déterminée par le comité exécutif.

### **7.2 Admissibilité**

- a) Être cadre au 31 décembre et avoir occupé un emploi cadre pour une durée minimale de trois (3) mois;

Le cadre qui quitte pour la retraite avant le 31 décembre ne peut réclamer de rendement pour l'année en cours.

L'employé provenant d'une accréditation syndiquée dont la fonction supérieure prend fin avant le 31 décembre ne peut réclamer d'évaluation au rendement pour l'année écoulée.

### **7.3. Modalités de l'ajustement annuel du salaire**

Selon le pourcentage de rémunération au mérite obtenu, le cadre toujours en poste au 31 décembre voit son salaire annuel ajusté du maximum prévu en fonction de son niveau de rendement et de son positionnement dans la fourchette salariale (ratio comparatif), selon la grille de rémunération au mérite communiquée annuellement par l'Administration. Cet ajustement annuel du salaire du cadre s'effectue au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.

Le ratio comparatif est établi en comparant le salaire au 31 décembre avec le maximum normal de la fourchette salariale de la même année de référence.

En aucun cas, le salaire augmenté de l'ajustement annuel ne peut excéder le maximum mérite de la fourchette salariale.

### **7.3.1 Salaire étoilé**

Le cadre dont le salaire est étoilé, c'est-à-dire un salaire situé au-delà du maximum mérite de la fourchette salariale, voit la totalité de son pourcentage de rémunération au mérite versée sous forme forfaitaire.

### **7.3.2 Forfaitaire au mérite**

La partie résiduelle du pourcentage de rémunération au mérite qui n'a pas été intégrée au salaire, s'il en est, est versée sous forme forfaitaire en un seul versement. Cette partie du pourcentage constitue le forfaitaire au mérite octroyé en reconnaissance du rendement individuel de l'année précédente.

En aucun temps le forfaitaire au mérite n'est considéré comme du salaire.

### **7.3.3 Cas particuliers**

- a) Le cadre voit son pourcentage de rémunération au mérite calculé au prorata de la durée d'occupation du poste pour l'année précédente. Toutefois, le cadre dont le pourcentage de rémunération au mérite est égal ou supérieur à l'indexation prévue aux fourchettes salariales et dont le salaire, une fois ajusté, n'atteint pas le minimum de la fourchette salariale, voit son salaire ajusté au minimum de la fourchette salariale, et ce, sans égard à la durée d'occupation du poste.
- b) Le cadre dont le salaire au 31 décembre précédent est au minimum de la fourchette salariale et qui ne se qualifie pas pour une évaluation au rendement en raison d'une durée d'occupation du poste inférieure à trois (3) mois, voit son salaire ajusté au nouveau minimum.

### **7.4. Modalités de l'ajustement annuel du salaire lors d'une absence prolongée**

- a) Le cadre qui a été absent en maladie ou en congé parental au cours de l'année de référence, mais qui est admissible à l'évaluation du rendement, voit son salaire annuel ajusté selon les termes prévus à l'article 7.3 et son pourcentage de rendement n'est pas calculé au prorata de la présence.
- b) Le cadre qui n'est pas admissible à l'évaluation du rendement et dont la période d'absence en maladie est inférieure ou égale à cinquante-deux (52) semaines, ou le cadre en congé parental, voit son salaire ajusté selon les termes prévus à l'article 7.3.
- c) Le cadre qui ne se qualifie pas pour une évaluation du rendement en raison d'une invalidité long terme ou d'un congé sans traitement ou à traitement différé, voit son salaire ajusté aux indexations des fourchettes salariales prévues par l'Administration.

## **7.5. Les mesures d'appel à l'égard de l'évaluation du rendement**

Dans le cadre du programme de gestion de la performance, tout employé cadre est évalué annuellement par son supérieur hiérarchique immédiat sur les résultats obtenus en regard de ses objectifs d'affaires et de développement de compétences identifiés en début d'année.

Lors de cet exercice, il peut arriver des divergences d'opinions entre l'évaluateur et l'évalué. Afin de pallier à cette situation ainsi que par souci d'équité et d'objectivité, un processus d'appel est prévu. Ce processus permet à un employé cadre en désaccord avec son évaluation de faire réviser les résultats litigieux, par le biais d'une demande d'appel.

L'annexe 3 du « Guide du processus de gestion de la performance des cadres » spécifie les différents recours possibles ainsi que les rôles et responsabilités des unités d'affaires et ceux du Service du capital humain. Ce guide est disponible dans le carrefour intranet sous la rubrique *Services et directions – Service du capital humain – Compétence et performance des cadres – Gestion de la performance*.

## **8. RÉVISION DE LA CLASSE D'ÉVALUATION**

### **8.1. Généralités**

- a) La Ville peut réviser le classement de tout emploi à la suite d'un changement significatif dans l'organisation du travail. Toute demande de réévaluation d'un emploi initiée par un service ou un arrondissement doit être soumise pour décision au Service du capital humain.
- b) Les modifications à la fourchette salariale résultant d'une réévaluation d'emploi sont rétroactives à la date de la demande de réévaluation.

## **9. RÉVISION SALARIALE**

Toute demande de révision salariale initiée par un service ou un arrondissement doit être soumise pour décision au Service du capital humain afin de s'assurer que les cadres soient rémunérés équitablement en conformité et respect des pratiques.

## **10. MISE EN RÉAFFECTATION**

Le cadre dont le statut est permanent et dont l'affectation prend fin suite à l'abolition de son poste ou, le cadre dont le mandat de directeur a été retiré ou n'est pas renouvelé, est alors considéré en réaffectation.

## **10.1 Rémunération au mérite du cadre en réaffectation**

Le cadre en réaffectation conserve son salaire, lequel est ajusté annuellement conformément aux indexations des fourchettes salariales prévues par l'Administration. La partie résiduelle du pourcentage de rémunération au mérite qui n'a pas été intégrée au salaire, s'il en est, est versée sous forme forfaitaire en un seul versement.

## **11. NOMINATION DANS UNE FOURCHETTE SALARIALE INFÉRIEURE**

Le cadre qui est nommé dans une fourchette salariale inférieure à celle de son emploi d'origine conserve son salaire, lequel sera ajusté annuellement conformément aux dispositions prévues à l'article 7.3 à l'intérieur de cette nouvelle fourchette.

## **12. MOUVEMENT LATÉRAL**

Il y a mouvement latéral lorsqu'un cadre passe d'un emploi à un autre se situant dans la même fourchette salariale. Ce mouvement ne génère pas d'ajustement salarial.

## Définitions

Aux fins d'application des dispositions de la politique de rémunération des cadres, les expressions suivantes ont la signification ci-après indiquée.

### « Ratio comparatif »

« Ratio comparatif » : signifie le positionnement dans la fourchette salariale, lequel est obtenu en comparant le salaire au 31 décembre avec le maximum normal de la fourchette salariale de la même année de référence.

Exemple : Salaire de 75 000 \$ / Max normal de 85 150 \$ = Ratio comparatif de 0,88

### « Guide du processus de la gestion de la performance des cadres »

« Guide du processus de la gestion de la performance des cadres » : réfère au guide préparé par le Service du capital humain conçu à l'intention de tous les employés cadres et qui présente les diverses composantes du processus de la gestion de la performance. On retrouve le guide dans le carrefour intranet sous la rubrique Services et directions – Service du capital humain – Compétence et performance des cadres – Gestion de la performance.

### « Forfaitaire au mérite »

« Forfaitaire au mérite » : signifie la partie résiduelle du résultat de l'évaluation au rendement qui n'a pas été intégrée au salaire. Le forfaitaire au mérite n'est pas considéré comme du salaire.

### « Cadre en réaffectation »

« Cadre en réaffectation » : signifie le cadre permanent dont le poste a été aboli qui se voit attribuer un statut ressources humaines « PMED » pendant la durée de la disponibilité.

### « Congé parental »

« Congé parental » : réfère aux différents types de congés parentaux, tels le congé de maternité, le congé de paternité et le congé d'adoption.

## ANNEXE A – STRUCTURE SALARIALE DES CADRES

Classe	STRUCTURE SALARIALE 2010 (\$)		
	Salaire minimal	Salaire maximal normal	Salaire maximum mérite
1	42 450 \$	53 060 \$	63 670 \$
2	46 300 \$	57 870 \$	69 450 \$
3	50 500 \$	63 130 \$	75 760 \$
4	55 080 \$	68 850 \$	82 620 \$
5	60 080 \$	75 100 \$	90 130 \$
6	68 120 \$	85 150 \$	102 180 \$
7	74 240 \$	92 800 \$	111 360 \$
8	80 980 \$	101 220 \$	121 470 \$
9	88 320 \$	110 400 \$	132 490 \$
10	96 350 \$	120 430 \$	144 510 \$
11	105 090 \$	131 370 \$	157 640 \$
12	114 630 \$	143 280 \$	171 930 \$
13	125 030 \$	156 280 \$	187 540 \$
14	136 370 \$	170 470 \$	204 570 \$