



Club de gymnastique GYMINI

# POLITIQUE SALARIALE PROGRAMME DE BONIFICATION

2019-08-08

## POLITIQUE SALARIALE

### 1. OBJECTIFS

La politique salariale de GYMINI vise à atteindre les objectifs suivants :

- Offrir une rémunération permettant de traiter équitablement les employés.
- Mettre en application des mécanismes objectifs et uniformes pour établir et administrer les salaires et pour simplifier les procédures relatives à l'embauche et à la classification.
- Mettre en application des mécanismes objectifs et uniformes pour établir l'octroi de bonis annuels.

### 2. TROIS AXES DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique salariale de GYMINI répond à une combinaison de facteurs :

- La compétitivité externe : attirer et retenir les meilleurs employés.
- Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance.
- Équité externe : se positionner positivement face à la compétition.
- Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

La politique salariale de GYMINI considère :

- Les impératifs sociaux.
- Les impératifs économiques.
- Le maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

Les variables de pilotage de cette politique sont :

- Le poste (emploi, fonction) : le salaire est d'abord proportionnel au niveau du poste.
- La capacité (performance) : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences utiles dans le poste occupé.
- Le potentiel : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du salarié.

### 3. DÉFINITIONS

Emploi :

Un emploi est un ensemble d'activités et/ou de responsabilités occupées par une personne. Un type d'emploi peut posséder plusieurs titulaires. Les grandes lignes des emplois sont définies dans des profils de postes.

### Classe :

Une classe équivaut à une ligne de progression salariale avec un taux minimum et un taux maximum de salaire. Les classes sont déterminées en fonction du système d'évaluation d'emplois (voir section 6).

### Facteurs d'évaluations :

Les facteurs d'évaluation sont les éléments d'un emploi qui sont mesurés et qui sont présentés à des degrés différents pour chacun des emplois. Pour chaque facteur d'évaluation à mesurer, une question est posée et les possibilités de réponses (ou degrés) sont indiquées. L'ensemble des facteurs d'évaluation visent à couvrir chacun des quatre grands facteurs d'évaluation recommandés par les commissions des droits de la personne canadienne et québécoise ainsi que la Loi sur l'équité salariale. Ces grands facteurs sont :

1. Les qualifications
2. L'effort
3. Les responsabilités
4. Les conditions de travail

## **4. PRINCIPES DIRECTEURS**

### Embauche :

Le taux à l'embauche correspond généralement au taux minimum de chaque classe. Cependant, la direction se donne la possibilité d'embaucher un nouvel employé à un taux supérieur au minimum en raison de facteurs liés à ses qualifications, à son expérience ou en raison des conditions du marché.

### Pression du marché :

GYMINI se garde la possibilité de moduler la rémunération de certains emplois en fonction des pressions exercées par le marché. Il s'agit de tenir compte de facteurs externes, par exemple la rareté ou la pénurie de main-d'œuvre.

### Capacité de payer :

Malgré ce qui est énoncé dans cette politique, la capacité de payer de GYMINI et ses résultats financiers sont toujours les principaux déclencheurs du processus. Ainsi, tous les types de mouvements salariaux ci-dessous mentionnés feront les frais de l'adoption d'enveloppes budgétaires analysées, décidées et votées par le Conseil d'administration sur une base annuelle, généralement à la fin du mois de novembre, suite à l'analyse des données de l'année financière qui vient de se terminer.

Il est important de préciser que tous les types de changement de salaire décrits à la présente politique ne sont pas nécessairement présents lors d'une même année. En fonction des résultats financiers de GYMINI, l'entreprise pourrait décider de ne pas octroyer d'augmentation salariale ni de boni.

## 5. ÉVOLUTION DES SALAIRES

Il existe 4 possibilités de modifications des salaires :

### 1. **Augmentations prédéterminées**

Les salaires des employés cadres sont revus annuellement, en fonction des résultats de l'évaluation annuelle. La décision de donner ou non une augmentation de salaire à un cadre se prend en fonction des critères suivants :

- La position du salaire dans la classe.
- Le résultat de l'évaluation annuelle de la performance.
- Le salaire actuel.
- Le potentiel de l'individu au sein de l'entreprise.
- Le nombre d'années d'expérience dans le poste et le nombre total d'années de service.
- Les augmentations de salaire reçues en cours d'année.
- La disponibilité de la main-d'œuvre, les conditions du marché.

Pour le personnel d'entraînement, l'employé chemine dans son échelon en fonction des heures travaillées. Certaines qualifications acquises par l'employé lui permettent de cumuler des heures plus rapidement. Les ajustements sont effectués 2 fois l'an, le 1<sup>er</sup> septembre et le 1<sup>er</sup> mars.

C'est ce type d'augmentation qui permet à l'employé de cheminer entre le taux minimum et maximum de sa classe au cours des ans.

### 2. **Augmentation liée au changement de classe dans le cadre d'une promotion ou d'une rétrogradation**

Une promotion est l'affectation permanente d'un employé à un emploi comportant des activités plus complexes et qui justifient son appartenance à un emploi situé à une classe supérieure à la sienne. Lors d'une assignation permanente à une classe supérieure, le nouveau salaire de la personne promue pourra correspondre à une majoration dans sa nouvelle classe qui lui assure une augmentation de 3% par rapport au salaire qu'elle recevait avant son assignation. Cependant, le nouveau salaire ne pourra être inférieur au minimum de sa nouvelle classe, et ce, en dépit de l'augmentation de 3%, ainsi son salaire sera positionné au taux minimum de sa nouvelle classe. Dans le même ordre d'idée, son nouveau salaire ne pourra être supérieur au maximum de sa nouvelle classe et cela avant l'augmentation de 3% prévue dans le cas d'une promotion permanente.

Une assignation permanente à une classe inférieure (rétrogradation) est l'affectation permanente d'un employé à un emploi comportant des activités moins complexes et qui justifient son appartenance à une classe salariale inférieure. Lorsqu'un employé est assigné dans un emploi appartenant à une classe inférieure son salaire continuera à progresser à l'intérieur du taux minimum et maximum de sa nouvelle classe. La décision de diminuer le salaire de l'employé rétrogradé est discrétionnaire et la direction de GYMINI évalue chaque situation au cas par cas.

### 3. Ajustement en raison de la mise à niveau de l'échelle salariale

Une augmentation des classes de salaire est une majoration uniforme de tous les taux minimums des salaires de la structure salariale pour soit suivre l'indice des prix à la consommation ou tout autre mouvement dans la réalité économique de l'entreprise. C'est cet ajustement de la structure salariale qui permet à GYMINI de garder sa structure de rémunération vivante et dans le marché. Lors d'un tel type d'augmentation, seules les personnes au taux de salaire minimum de la classe ont droit à un ajustement salarial. GYMINI procède à l'ajustement de son échelle salariale le 1<sup>er</sup> mai de chaque année, et ce selon l'IPC moyen des douze derniers mois de l'année précédente (site du Gouvernement). Cela permet également d'arrimer la mise à jour de l'échelle à un éventuel changement du salaire minimum.

### 4. Redressement dû à l'équité salariale

Lors du redressement de salaire dû à l'arrimage (redressement d'équité), l'entreprise informera le ou les titulaires concernés à propos des modalités d'ajustement dans le temps. Ces modalités d'ajustement tiennent compte des éléments suivants :

- De l'enveloppe budgétaire allouée pour l'augmentation liée à l'arrimage et décidée par la direction et cela sur une base annuelle.
- De l'ajustement des titulaires concernés par l'application d'une méthode permettant l'équité lors de l'ajustement.

## 6. CARACTÉRISTIQUES DE LA STRUCTURE SALARIALE

La structure salariale correspond à l'ensemble des classes salariales. Pour les besoins de la politique d'administration des salaires, la structure salariale comprend 10 classes de salaires.

### Taux minimum :

Correspond au taux le moins élevé de chaque classe salariale (100 %). Il représente le taux qui devrait être normalement versé au personnel nouvellement embauché et qui possède l'expérience et les qualifications requises et identifiées lors de l'évaluation d'emplois.

### Taux maximum :

Il correspond au taux maximum de chacune des classes de salaire, soit 140%. Advenant qu'un titulaire d'emploi ait un salaire supérieur au taux maximum de sa classe, son salaire sera gelé « cercle rouge » et cela jusqu'au moment où les taux minimum et maximum de sa classe seront indexés de façon à ce que son salaire soit inférieur au maximum de sa classe.

## 7. SYSTÈME D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

L'évaluation des emplois est une méthode quantitative et objective qui permet de comparer le contenu des emplois à l'aide de critères communs à l'ensemble des emplois concernés. L'évaluation des emplois est effectuée par la direction de GYMNI. L'évaluation des emplois est la base et la fondation de la politique salariale. Les critères d'évaluation des emplois sont des points de référence retenus pour évaluer et justifier la classe des emplois selon leur valeur générale et relative.

Le système d'évaluation des emplois utilisé chez GYMNI est un système points / facteurs. Il comprend 22 sous-facteurs regroupés sous les quatre grands facteurs.

Chaque facteur a une pondération ou une importance variable dans la détermination des classes. Cette pondération traduit de façon précise l'objectif de l'évaluation des emplois soit une recherche de l'équité interne.

### Création ou modification d'un emploi :

Lorsqu'un emploi est créé, ou lorsque le contenu d'un emploi existant subit des modifications substantielles, il doit être évalué ou réévalué à l'aide du système d'évaluation des emplois pour en déterminer la classe et le positionner au niveau de sa rémunération.

Si un employé constate que son emploi a subi des modifications substantielles, il s'adresse à son supérieur pour lui faire part des changements et son emploi pourra être réévalué.

## CRITÈRES D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

<b>Facteurs et sous-facteurs</b>
<b>1- Qualifications</b>
<p>SF 1 Formation professionnelle</p> <p>SF 2 Expérience préalable à l'emploi</p> <p>SF 3 Durée d'initiation ou période d'adaptation</p> <p>SF 4 Coordination musculaire et dextérité</p> <p>SF 5 Connaissance d'une langue seconde</p> <p>SF 6 Exigences de lecture</p> <p>SF 7 Exigences de rédaction</p> <p>SF 8 Conn. en matière d'informatique / robotique</p>
<b>2- Efforts</b>
<p>SF 9 Autonomie</p> <p>SF 10 Concentration et attention sensorielle</p> <p>SF 11 Effort physique</p> <p>SF 12 Créativité</p>
<b>3- Responsabilités</b>
<p>SF 13 L'étendue des responsabilités</p> <p>SF 14 Responsabilité de coordination / supervision</p> <p>SF 15 Responsabilité de communications</p> <p>SF 16 Responsabilité de confidentialité</p> <p>SF 17 Resp. à l'égard des ressources financières</p> <p>SF 18 Responsabilités à l'égard de la santé, de la sécurité et du bien-être d'autrui</p>
<b>4- Conditions de travail</b>
<p>SF 19 Désagréments : Milieu de travail</p> <p>SF 20 Risques inhérents</p> <p>SF 21 Déplacements</p> <p>SF 22 Disponibilité en dehors des heures de travail</p>

## POLITIQUE DE BONIFICATION

### 1. OBJECTIFS

Les objectifs du programme de bonification sont de reconnaître la valeur et la contribution de chacun au sein de l'équipe et de promouvoir les valeurs de GYMINI. Le programme vise également à atteindre les objectifs de développement stratégique et financier de l'Organisme.

Le programme est également orienté de manière à reconnaître ce sur quoi les membres de l'équipe ont un impact. Pour cette raison, le montant versé est basé sur une prime cible c'est-à-dire un pourcentage fixe du salaire de l'employé, déterminée selon son poste, variant en fonction de l'atteinte des objectifs ci-dessous :

- L'objectif financier de l'entreprise - bénéfices avant intérêts et impôts (BAII).
- L'objectif de satisfaction de la clientèle.
- Le rendement personnel établi d'après l'évaluation annuelle.

### 2. ADMISSIBILITÉ

Tous les titulaires de postes de GYMINI qui travaillent un nombre minimal de 600 heures, sont admissibles au programme. Dans le cas d'une retraite, d'un congé de maternité, de paternité ou parental, d'une incapacité de travail, d'une invalidité de courte ou de longue durée le boni est payé au prorata des jours effectivement travaillés. Les embauches, les promotions et les mutations survenues avant le 30 septembre sont traitées au prorata des mois effectivement travaillés dans chacun des postes occupés, s'il y a lieu.

Les embauches, les promotions et les mutations survenues après le 30 septembre ne sont pas prises en considération pour le calcul du montant de la prime, puisque l'employé n'a pas occupé son nouveau poste depuis suffisamment de temps pour avoir eu un impact déterminant sur les résultats et l'atteinte des objectifs de GYMINI.

### 3. CALCUL DU MONTANT DE LA PRIME ANNUELLE

Le programme de bonification est basé sur un pourcentage fixe du salaire. Ce programme est un outil idéal pour promouvoir les objectifs financiers de GYMINI tout en sensibilisant les employés à l'effort collectif et au rôle individuel qu'ils ont à jouer au sein de l'équipe. La prime cible est de 5%.

Le critère du rendement financier est établi annuellement par le Conseil d'administration sur la base des objectifs de bénéfices avant intérêts et impôts (BAII). Les critères concernant la performance global de l'équipe réfèrent au sondage de satisfaction de la clientèle et aux résultats sportifs obtenus. Enfin la portion individuelle est établie selon les résultats de l'évaluation annuelle de chaque employé.



L'équation qui suit est utilisée pour comptabiliser, à la fin de chaque année, le boni à payer à chaque employé admissible:

Salaire de base	x	Prime cible (%)	x	Coefficient de rendement financier % (entre .8 et 1.1)	x	Coefficient de de satisfaction de la clientèle (entre .8 et 1.1)	x	Coefficient de rendement sportif (entre .8 et 1.1)	x	Coefficient de rendement personnel ou CRP % (entre .8 et 1.2)	=	Prime payée
-----------------	---	-----------------	---	---	---	---	---	---	---	--	---	-------------

Exemple :

Salaire de base = 50 000\$	x	Prime cible (%) = 5%	x	Coefficient de rendement financier % (entre .8 et 1.2) 1	x	Coefficient de de satisfaction de la clientèle (entre .8 et 1.2) 1	x	Coefficient de rendement sportif (entre .8 et 1.2) 1	x	Coefficient de rendement personnel ou CRP % (entre .8 et 1.2) 1	=	Prime payée = 2 500\$
----------------------------------	---	----------------------------	---	--	---	--	---	--	---	---	---	-----------------------------

#### 4. DÉFINITIONS

##### Salaire de base :

Le salaire de base est le salaire régulier brut gagné pendant l'année, excluant le temps supplémentaire, les primes et toute autre somme versée à titre compensatoire.

##### Prime cible :

La prime cible pour une année visée est déterminée le Conseil d'administration.

##### Coefficient de rendement financier (CRF):

Au début de chaque année financière, un objectif de bénéfices avant intérêts et impôts (BAII) de l'entreprise est établi par le Conseil d'administration. Le boni est accordé à la condition que le rendement réel de l'entreprise atteigne 80% de l'objectif cible déterminé en début d'année. Le CRF est établi en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif financier corporatif. Le tableau 1 indique la valeur du CRF en fonction de l'atteinte réelle de l'objectif financier corporatif.

**Tableau 1 : Coefficient de rendement financier**

Atteinte réelle de l'objectif financier	Valeur du coefficient de rendement financier
80.0%	0.80
90.0%	0.90
100.0%	1.00
110.0%	1.05
120.0%	1.10

### Coefficient de satisfaction de la clientèle (CSC) :

En **MOIS** de chaque année, un sondage est complété par les parents afin d'évaluer leur satisfaction en lien avec plusieurs aspects des services reçus.

Tableau 2 : Coefficient de satisfaction de la clientèle (CSC)

Atteinte réelle de l'objectif financier	Valeur du coefficient de rendement financier
80.0%	0.80
90.0%	0.90
100.0%	1.00
110.0%	1.05
120.0%	1.10

### Coefficient de résultats sportif (CRS) :

Tableau 3 : Coefficient de rendement sportif (CRS)

Atteinte réelle de l'objectif financier	Valeur du coefficient de rendement financier
80.0%	0.80
90.0%	0.90
100.0%	1.00
110.0%	1.05
120.0%	1.10

### Coefficient de rendement personnel (CRP) :

En MOIS de chaque année, les employés sont évalués par leurs gestionnaires, via le formulaire d'évaluation de GYMINI. Le résultat maximal que peut obtenir un employé est de 30 points, via 10 questions évaluées. Pour se qualifier au programme de bonification un employé ne doit pas avoir 2 cotes *Insatisfaisant* ou plus. Le pointage minimal à obtenir est en suite de 16 points.

Tableau 4 : Coefficient de rendement personnel (CRP)

Résultat de l'évaluation globale	Valeur du coefficient du rendement personnel
16 - 18 points	.8
19 - 21 points	.9
21 - 23 points	1
24 - 25 points	1.1
26 et plus	1.2

## 5. PAIEMENT

Le boni est payé exclusivement aux employés admissibles qui sont à l'emploi de l'entreprise au moment du paiement, sauf dans le cas d'un départ à la retraite, et qui rencontrent les critères d'admissibilité décrit à la section. Un employé admissible qui quittera l'entreprise renoncera automatiquement aux montants non payés à la date de son départ.

## Heures rémunérées au secteur compétitif

Tâche	Rémunération	Notes
Heures d'entraînement normales	Taux régulier	heure de début d'entraînement jusqu'à l'heure de fin
Vivre ensemble	Non rémunéré	5 minutes par période d'entraînement afin de nous créer une ambiance propre pour tous !
Programme	Taux régulier / programme	
Rencontres de parents	Taux régulier	Sur approbation
Réunions officielles	Taux régulier	
Compétitions <i>Seulement les coaches qui ont été sélectionnés pour participer à la compétition seront rémunérés</i>	Taux régulier	Heures sur le plateau seulement et de déplacement pour les événements à plus de 150km
Formations	Taux régulier	Formation et transport payé par le Club lorsqu'autorisation
Réunions non obligatoires et activités loisirs	Non rémunéré	Sauf si avertissement contraire
Gala	Taux régulier	
Halloween	Taux régulier	
Comité d'organisation d'évènements (Gala, Halloween et Noël)	Maximum 3 heures taux réguliers / évènement	

Pour toute autre demande d'heures à rémunérer, veuillez s.v.p. faire approuver par la direction de votre secteur votre demande **AVANT** d'effectuer la tâche. Toute heure non approuvée ne sera pas rémunérée.