



**Programme des services aux familles des militaires
Examen des régimes de rémunération 2010**

RAPPORT SOMMAIRE

Élaboration de politiques et de programmes
Direction des services aux familles des militaires
Juin 2011

INTRODUCTION

Lors des deux sommets sur les services aux familles des militaires, les centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) ont soulevé que des manquements au niveau des régimes de rémunération, des avantages sociaux et des régimes de retraite minent leur capacité de recruter et de conserver du personnel qualifié. De nombreuses parties prenantes estiment que les taux de rémunération sont très disparates entre les CRFM et que les écarts ne peuvent être justifiés par les différences dans le coût de la vie ou les niveaux de responsabilité.

Entre février 2010 et août 2010, la Direction des services aux familles des militaires (DSFM) a retenu les services de [Personnel Systems](#) pour la tenue d'un examen en deux volets des régimes de rémunération du personnel des CRFM.

L'examen comportait une comparaison des stratégies de rémunération et d'avantages sociaux des 32 CRFM situés au pays, ainsi qu'un examen de ces stratégies par rapport à divers organismes similaires afin de déterminer si les stratégies de rémunération des CRFM sont équitables.

Même si la détermination du niveau de rémunération et d'avantages sociaux offerts aux employés des CRFM demeure la responsabilité de chaque conseil d'administration, l'examen des régimes de rémunération et d'avantages sociaux visait à faciliter l'élaboration d'un outil permettant aux conseils d'administration d'évaluer objectivement si leurs stratégies en vigueur sont adéquates, ainsi qu'à aider la DSFM à déterminer si le niveau de financement actuellement accordé aux CRFM est suffisant.

Le 31 août 2010, la DSFM a reçu le rapport final de [l'Examen des régimes de rémunération des centres de ressources pour les familles des militaires – 2010](#), rédigé par Personnel Systems. Comme l'examen renferme des données confidentielles concernant les salaires et les avantages sociaux des employés des CRFM, la DSFM ne peut pas diffuser le rapport intégral. Elle a plutôt déterminé que, par souci de protection des renseignements personnels, chaque CRFM au pays recevra le sommaire du rapport intégral et un rapport local détaillé.

L'objet initial de l'examen des régimes de rémunération a été atteint avec la réception du rapport final. Cependant, les résultats de l'examen ont suscité plusieurs questions supplémentaires. La DSFM a donc entrepris un examen complémentaire afin d'évaluer si le niveau de financement actuellement accordé aux CRFM est suffisant pour permettre la prestation des services du PSFM, compte tenu des complexités de la communauté des FC, des diverses tailles des CRFM et des différentes options concernant les régimes d'avantages sociaux. L'élaboration de ce modèle de référence contribuera à faciliter l'établissement par la DSFM de stratégies de financement équitables accordant à chaque CRFM suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins uniques de la communauté servie. Ce travail est en cours et se déroulera pendant l'exercice 2011-2012.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE COMPARAISONS

Personnel Systems a recueilli et analysé les données du sondage auprès des 32 CRFM couvrant des variables comme les titres de poste, les descripteurs d'emploi, les compétences spécialisées, les heures de travail, le nombre de titulaires, les échelles salariales et les moyennes des salaires.

Normalement, dans un examen de ce genre, il est reconnu que tous les postes ne seront pas identiques d'une organisation à l'autre. Aussi, on a désigné des postes « repères de base » qui représentent un échantillon représentatif des postes et du travail essentiel de l'organisation et qui sont susceptibles de se trouver dans la plupart des organismes, tant internes qu'extérieurs. Bien que tous les CRFM aient des secteurs de services autorisés semblables, les modèles organisationnels utilisés pour fournir ces services présentent très peu de similitudes, voire aucune.

De plus, chaque centre organise des activités de financement qui lui permettent d'ajouter ou d'élargir des secteurs de service ou des postes, dont certains entrent dans des secteurs de services autorisés, et d'autres non. Ainsi, les petits centres ont des secteurs de service et des fonctions combinés dans des postes uniques qui ne peuvent être comparés à d'autres centres, tandis que les gros centres ont plusieurs niveaux qui offrent des éléments d'un secteur de service et qui, dans la plupart des cas, ne sont pas structurés de la même façon d'un centre à l'autre.

Pour cette raison, il a été malheureusement impossible de comparer tous les postes des CRFM. Par exemple, de l'information a été soumise pour 489 « postes » des CRFM représentant plus de 120 titres de poste, fonctions et responsabilités. En procédant à un examen de la structure organisationnelle, des responsabilités, des qualités et des niveaux de travail au sein de chaque CRFM, on a pu faire des regroupements qui ont permis de ramener ce chiffre à 74 postes distincts (l'annexe 1 présente de plus amples détails). Parmi ces 74 postes, moins de 25 ont plus de trois correspondances avec d'autres CRFM.

Pour ajouter à la disparité des emplois distincts, il s'est avéré que des postes aux titres à peu près semblables sont assortis, selon la description des fonctions, de domaines de responsabilité et de niveaux de travail entièrement différents, comme par exemple les postes d'adjoint de direction et d'adjoint administratif. Contrairement aux adjoints de direction, les adjoints administratifs avaient la responsabilité de superviser les autres postes administratifs. D'autres postes portant le titre d'adjoint de direction correspondaient au poste d'adjoint administratif selon le descripteur, les titres et le niveau de rémunération du poste. Afin de simplifier les fonctions de prestation du programme, on a regroupé certains postes et on les a classifiés dans un groupe. Par exemple :

Catégorie d'emploi	Niveau de responsabilité	Compétences normalement requises
Travailleur social	Prestation constante ou intensive de services de counseling	M.Serv. Soc. + expérience
Coordonnateur de niveau I Programme de prévention et d'intervention	Responsable de la coordination et de la prestation de services axés sur la clientèle, de brèves interventions et de soutien aux personnes qui vivent des situations difficiles. Aiguillage pour les situations qui nécessitent un soutien plus intensif	Bac Serv. Soc. + 2 années d'expérience pertinente dans la prestation de services de counseling + 2 ans de coordination de programmes
Coordonnateur de niveau II Travail dans un ou plusieurs des domaines suivants : développement personnel, soutien à la séparation et à la réunion des familles, soutien au développement des	Responsable de la planification, de la promotion et de la mise en œuvre et de la prestation des domaines de service.	Diplôme (programme minimum de deux ans) en service social/ sciences humaines, ou dans un domaine connexe + expérience connexe en coordination de programmes.

enfants et des jeunes et au rôle parental, soutien des besoins spéciaux et défense des droits, etc.		
Coordonnateur de niveau III Travail dans un ou plusieurs des domaines suivants : bénévoles, intégration communautaire, services d'approche, information, formation en langue seconde, communications, marketing, etc.	Responsable de la planification, de la promotion et de la mise en œuvre/prestation des domaines de service.	Diplôme (programme minimum de deux ans) dans un domaine connexe + expérience en coordination de programmes.

À l'aide d'une méthode d'enquête commune sur les régimes de rémunération, on a analysé en détail dans la phase interne ou externe de l'étude seulement les postes dispensant des services autorisés des CRFM se retrouvant dans plus de trois CRFM. On a ainsi procédé à une analyse détaillée de 16 emplois au total, à savoir:

1. Directeur exécutif
2. Directeur exécutif adjoint
3. Directeur administratif
4. Gestionnaire des finances
5. Gestionnaire de bureau
6. Administrateur de bureau
7. Adjoint administratif
8. Réceptionniste
9. Réceptionniste et soutien administratif
10. Gestionnaire de l'élaboration et de l'évaluation des programmes
11. Travailleur social
12. Coordonnateur de niveau I
13. Coordonnateur de niveau II
14. Coordonnateur de niveau III
15. Animateur
16. Adjoint au soutien des programmes

Au-delà du type et de la classification des postes, la confusion quant à la portée des régimes de rémunération a contribué à une part de la disparité relevée. Les feuilles d'entrée initiales du sondage prévoyaient la collecte de données concernant les charges patronales. Ces coûts devaient inclure des éléments comme l'indemnisation des accidents du travail, les cotisations d'AE et les cotisations au RPC, entre autres. Cependant, la plupart des CRFM ont trouvé que cette question prêtait à confusion et qu'il était difficile d'y répondre. La plupart ont laissé la colonne vierge et ceux qui l'ont remplie ont utilisé leur propre définition de ce qu'il fallait inclure. À l'examen, il a été déterminé que l'information qui avait été demandée dans cette section comprenait principalement les programmes légiférés aux échelons fédéral ou provincial qui toucheraient également tous les employeurs dans la zone de compétence respective. Ainsi, les données n'aideraient pas à déterminer les écarts significatifs entre les CRFM ou le marché extérieur.

La diversité des postes a également compliqué considérablement la collecte de données auprès d'organismes de l'extérieur. Plutôt que de pouvoir comparer les « postes repères de base » communs à tous les CRFM avec ceux d'organismes de l'extérieur, il a fallu faire un exercice distinct pour le territoire géographique de chaque CRFM en précisant les postes nécessaires pour lesquels établir une correspondance pour le territoire du CRFM en cause.

Outre la diversité des postes, l'emplacement a été considéré comme un facteur potentiel pour la comparaison des stratégies de rémunération. Les 32 CRFM ont été examinés au début du projet du point de vue des marchés de l'emploi – où chaque centre était le plus susceptible de recruter et

de perdre des employés. De plus, on a également tenu compte du fait que le centre se trouvait dans une région rurale ou urbaine.

On a ainsi obtenu plus de 800 éléments de données sur les postes d'organismes de l'extérieur, qui ont été mis en correspondance avec la liste réduite de postes de base afin de permettre une analyse de comparaison entre les mêmes postes dans les CRFM et le marché extérieur, par région géographique et par type.

De plus, les heures travaillées chaque semaine par les titulaires de postes dans les CRFM et les organismes de l'extérieur varient. L'examen de toutes les données soumises a révélé que la semaine de travail la plus courante est de 37,5 heures. Afin de permettre une bonne analyse comparative, on a converti toutes les données en une base commune de 37,5 heures par semaine, puis on les a annualisées. Par exemple, s'il était indiqué que le titulaire d'un poste travaillait 25 ou 40 heures par semaine, le salaire était converti en taux horaire, puis annualisé sur une base de 37,5 heures.

Enfin, il a été déterminé que la taille de l'organisation était un facteur significatif pour l'évaluation des stratégies de rémunération. Afin d'assurer la cohérence des comparaisons, on a identifié et regroupé toutes les organisations visées par l'étude, qu'il s'agisse de CRFM ou d'organismes de l'extérieur, selon l'importance de leur budget de fonctionnement.

Taille	Budget de fonctionnement
P – Petite	< 1 million
M – Moyenne	1 à 2 millions
G – Grande	2 à 10 millions

Il a fallu utiliser cette méthode pour déterminer si la taille de l'organisation avait une incidence sur le niveau de rémunération des postes.

COMPARAISON GLOBALE DE LA RÉMUNÉRATION À L'INTERNE

L'examen a révélé que, à quelques exceptions près, la rémunération accordée par les CRFM pour des postes clés assurant la prestation des services autorisés du PSFM est assez uniforme. Les perceptions quant aux écarts beaucoup plus grands entre les CRFM découlent très probablement des structures organisationnelles différentes et de la diversité des postes et des titres de postes qui existent au sein des CRFM.

Bien que les CRFM aient des secteurs communs de services autorisés, les modèles organisationnels utilisés pour assurer ces services présentent peu de similitudes, voire aucune. Des postes ayant des titres semblables correspondent à des secteurs de responsabilité et à des niveaux de travail différents, ce qui a rendu difficile l'établissement de comparaisons simples. Par exemple, un coordonnateur des services de prévention, de soutien et d'intervention dans une localité peut avoir des niveaux de responsabilités et de tâches, de titres et d'exigences professionnels, ainsi qu'une échelle salariale qui diffèrent de ceux d'un coordonnateur des services de prévention, de soutien et d'intervention d'une autre localité.

Cette diversité des postes peut expliquer l'impression des employés des CRFM et des parties prenantes selon laquelle il existe des échelles salariales très disparates pour un « même poste » dans les divers CRFM. Le fait que des emplois ayant des titres semblables soient souvent assortis de responsabilités fort différentes peut aussi contribuer à la perception de certaines familles de militaires, selon laquelle la prestation de services n'est pas uniforme d'une région à l'autre du pays.

D'autres complications découlent du fait que, dans de nombreux CRFM, les emplois sont structurés en fonction du titulaire du poste plutôt que de fonctions particulières, surtout si le titulaire est un employé qui compte de nombreuses années de service. Dans le milieu des organismes sans but lucratif, il est courant d'encourager les employés à partager leurs compétences uniques au-delà d'un seul secteur de responsabilités, mais ce phénomène rend aussi plus difficile la comparaison des postes assortis de responsabilités semblables et les exigences requises dans l'ensemble des CRFM par rapport à d'autres organismes.

On a comparé en détail 16 postes de base afin de déterminer la comparabilité des salaires pour des postes similaires entre les CRFM. Il faut signaler qu'il est difficile d'être trop absolu en ce qui a trait aux tendances, compte tenu de la faible taille des échantillons.

Directeur exécutif (DE)

La taille de l'organisme est le déterminant le plus important du niveau salarial du poste de DE. Bien que l'on constate certaines disparités attribuables aux variables géographiques, les stratégies de rémunération du poste de DE sont, pour la plupart, fondées sur la taille de l'organisation. À quelques exceptions près, la plupart des salaires se situaient dans l'échelle de 60 000 \$ à 80 000 \$ par année, avec des différences conformes à la taille de l'organisme.

Directeur exécutif adjoint

Bien qu'il ait été difficile de définir une tendance à partir de quatre correspondances seulement dans l'ensemble, les principaux déterminants de la rémunération étaient la taille de l'organisation et les variables géographiques, et la plupart des salaires s'établissaient à 60 000 \$ par année.

Directeur administratif

Les données pour ce poste sont assez uniformes, et la plupart des salaires se situent dans le haut de l'échelle des 40 000 \$ par année.

Gestionnaire des finances

Il y a assez d'uniformité dans la rémunération de ce poste, et la taille de l'organisation est le principal déterminant du taux de salaire. Malheureusement, à cause du faible nombre de correspondances, il a été difficile d'établir s'il existe également des différences géographiques. À quelques exceptions près, la plupart des salaires se situaient dans l'échelle des 40 000 \$ - 60 000 \$ par année, et les écarts correspondaient à la taille de l'organisme. Il faudrait vraisemblablement faire un examen et une analyse plus poussés des rares exceptions en dehors de cette échelle.

Gestionnaire de bureau

On constate une assez grande uniformité pour ce poste, et la plupart des salaires se situent dans l'échelle des 40 000 \$ par année. Un examen plus approfondi pourrait révéler que les exceptions s'établissent à un niveau plus élevé.

Administrateur de bureau

On constate une assez grande uniformité pour ce poste, et la plupart des salaires se situent dans l'échelle des 30 000 \$ par année.

Adjoint administratif

Il y a une grande uniformité dans les niveaux de traitement de ce poste. La plupart des postes sont rémunérés entre l'extrémité la plus élevée de l'échelle des 20 000 \$ et le milieu de l'échelle des 30 000 \$ par année.

Réceptionniste

Il y a beaucoup d'uniformité pour ce poste, quelles que soient la taille et la région géographique, et la plupart des salaires se situent autour de 25 000 \$ par année.

Réceptionniste et soutien administratif

Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, il a été difficile de faire une analyse exacte, mais les niveaux de traitement semblent assez uniformes, quelles que soient la taille et la région géographique, et se situent autour de 25 000 \$ par année. Un examen plus détaillé des tâches et responsabilités réelles des titulaires peut justifier les exceptions en dehors de l'échelle typique.

Gestionnaire de l'élaboration et de l'évaluation des programmes

En raison de la taille relativement petite de l'échantillon, il a été difficile d'établir des comparaisons, mais les données disponibles sont assez uniformes, quelles que soient la taille et la région géographique, et la plupart des salaires se situent autour de 55 000 \$ par année. Un examen plus détaillé des tâches et responsabilités réelles des titulaires peut justifier les exceptions en dehors de l'échelle typique.

Travailleur social

La taille de l'échantillon était très petite, et les données très divergentes. Cette catégorie a été créée à l'origine pour établir une distinction entre le coordonnateur de niveau I, qui dispense des services de counseling et d'orientation et doit être titulaire d'un baccalauréat en service social, et le travailleur social, qui offre des services de counseling intensifs et doit détenir au moins une maîtrise en travail social. L'importante diversité des niveaux de rémunération déclarés pour le

poste de travailleur social n'a pas permis d'établir une moyenne nationale valable. Par conséquent, les constatations ne doivent être considérées que comme un moyen de distinguer les postes de travailleur social et de coordonnateur de niveau I. Il faudrait effectuer une recherche plus poussée afin de déterminer l'exactitude. Pour cette raison, ce poste a été éliminé du sommaire global. Compte tenu de l'importance croissante de ce poste, la DSFM fera des recherches plus approfondies pour pouvoir fournir de l'information fiable aux CRFM.

Coordonnateur de niveau I

Il y a beaucoup d'uniformité entre les tailles organisationnelles et la moyenne nationale pour ces postes, la plupart des salaires se situant au haut de l'échelle des 40 000 \$ et le milieu de l'échelle des 50 000 \$.

Coordonnateur de niveau II

Les résultats d'un très grand échantillon ont révélé une légère variation attribuable à la taille des organisations, et le taux de rémunération est assez semblable dans la plupart des régions géographiques. Les salaires se situent entre le bas et le haut de l'échelle des 40 000 \$ par année.

Coordonnateur de niveau III

Un échantillon de grande taille a révélé de faibles incidences attribuables à la taille de l'organisation, mais les variables géographiques étaient le facteur d'influence le plus important, la plupart des salaires se situant au bas de l'échelle des 40 000 \$ par année.

Facilitateur

Les données étaient assez uniformes, et la plupart des salaires se situaient autour de 25 000 \$ par année.

Adjoint de soutien des programmes

Les données étaient assez cohérentes, et la plupart des salaires se situaient autour de 25 000 \$ par année.

COMPARAISON GLOBALE DE LA RÉMUNÉRATION DANS LES ORGANISMES DE L'EXTÉRIEUR

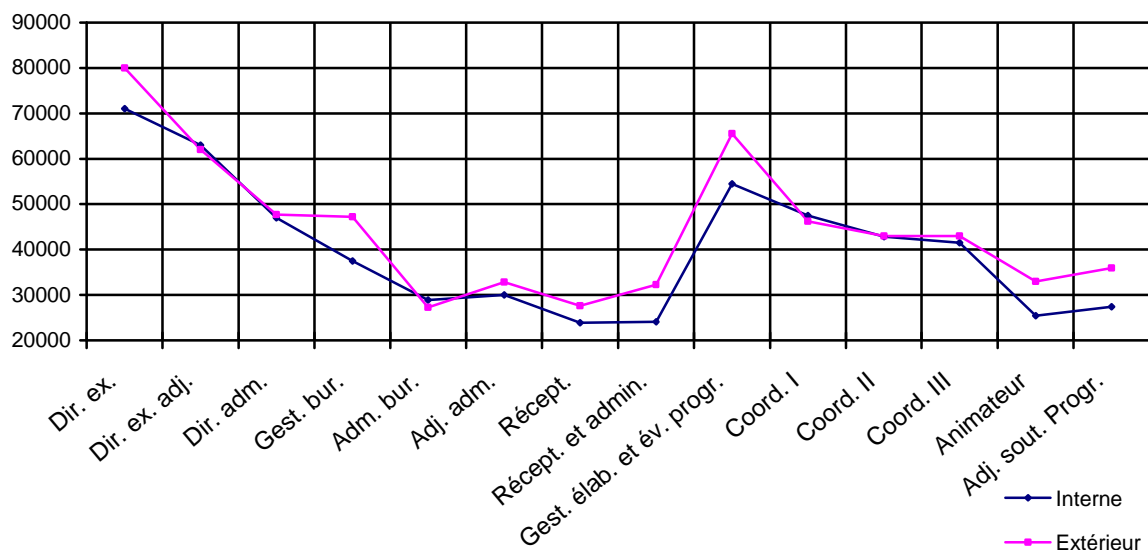
L'un des principaux objectifs de l'étude était d'évaluer la comparabilité des niveaux de rémunération dans les CRFM avec ceux du marché extérieur. La comparaison avec le marché extérieur a révélé que les CRFM versent des salaires légèrement inférieurs au marché pour certains postes, ou plus élevés pour d'autres postes.

Les organismes qui ont fourni des données de comparaison figurent à l'annexe 2. Les données des collaborateurs provinciaux ont été affectées aux CRFM pertinents et, dans certains cas, ont été utilisées pour plus d'un CRFM dans la province lorsqu'il convenait de le faire. Des données ont également été extraites du sondage de 2010 sur la rémunération administré par la Société canadienne des directeurs d'association. Il importe de souligner que 37 autres organismes ont été sollicités mais n'ont pas rempli le sondage.

De façon générale, pour les postes de gestion et les postes administratifs supérieurs, la taille de l'organisme est un déterminant plus important du niveau de rémunération que les facteurs géographiques. Cependant, il a été très difficile d'établir une correspondance entre les postes des CRFM et ceux des organismes de l'extérieur. Il a donc été impossible de comparer les 16 postes avec des postes d'organismes de même taille dans chaque localité ou région. Au mieux, les 16 postes peuvent être comparés avec des organismes locaux de toutes les tailles ou avec des organismes de même taille correspondant à la moyenne nationale.

La figure 1 présente la médiane moyenne nationale comparable des salaires réels (par opposition aux échelles salariales) pour les CRFM et la moyenne du marché extérieur pour les organismes de toutes les tailles.

Figure 1 : Écart entre la médiane des salaires réels pour les organisations internes comparativement aux organismes de l'extérieur (toutes tailles)



Notes de la figure 1 :

On a utilisé des moyennes lorsque les médianes n'étaient pas disponibles. Cela peut avoir faussé les données pour certains postes (marqués d'un astérisque *) lorsqu'il y avait un écart considérable

entre les niveaux salariaux. De plus, l'importante diversité des niveaux de rémunération déclarés pour le poste de travailleur social n'a pas permis d'établir une moyenne nationale valable; ce poste a donc été écarté. De même, le poste de gestionnaire des finances a été retiré de la moyenne nationale car il n'a pas été possible de faire des comparaisons entre les organisations internes et les organismes de l'extérieur, en raison d'écarts extrêmement divergents quant à la taille des organismes (p. ex. les niveaux de rémunération des gestionnaires des finances n'étaient disponibles que pour les CRFM de petite à moyenne taille et les organismes de l'extérieur de grande et très grande taille). Enfin, bien que plusieurs mesures aient été prises pour faire en sorte que les données fournies par les CRFM soient représentées avec exactitude, il a été impossible de vérifier certaines données atypiques; les résultats peuvent donc avoir été involontairement faussés.

Si, à première vue, il semble que les CRFM versent une rémunération inférieure au marché pour certains postes, Personnel Systems déconseille d'en tirer une conclusion définitive. Compte tenu des limites susmentionnées quant aux données disponibles, le graphique représente une comparaison de postes semblables dans des tailles organisationnelles dissemblables. Comme la taille de l'organisme est le déterminant prédominant du niveau de rémunération pour de nombreux postes, le modèle de comparaison avec l'extérieur est assez faible, surtout lorsque l'envergure est nationale.

Plus précisément, les postes des CRFM examinés proviennent surtout d'organismes de petite taille, 50 % se trouvant dans la catégorie des petite organismes (<1 million de dollars) et 38 % dans celle des organismes de taille moyenne (1 à 2 millions de dollars). Sur les 22 % de CRFM dans la catégorie des organismes de grande taille (2 à 10 millions de dollars), tous se trouvent dans le quadrant le plus bas de l'échelle pour cette catégorie. À l'opposé, les organismes de l'extérieur sont de plus grand taille, dans l'ensemble, et les comparateurs venaient de toutes les tailles organisationnelles, y compris les organismes de très grande taille (>10 millions de dollars).

Encore une fois, compte tenu du rôle de la taille organisationnelle pour la prédiction de l'échelle salariale, les organismes de l'extérieur choisis ne sont pas des comparateurs tout à fait appropriés – surtout lorsqu'ils sont combinés et représentés à l'échelle nationale. Les rapports complémentaires locaux envoyés à chaque CRFM fournissent une comparaison des postes pertinents par rapport aux organismes de même taille et offrent donc une comparaison plus nuancée, plus exacte et plus pertinente pour le centre que cette comparaison à l'aide d'une moyenne nationale.

COMPARAISON GLOBALE DES AVANTAGES SOCIAUX

Au sein de la communauté des CRFM, il existe une grande uniformité en ce qui a trait aux pratiques en matière de ressources humaines et aux régimes d'avantages sociaux (p. ex. vacances, horaires de travail flexibles, conditions de travail, etc.). Le régime de retraite le plus courant dans les CRFM est le REÉR collectif.

Dans des domaines comme les congés de maladie et les vacances, il existe des écarts considérables sur le marché extérieur. Il y a beaucoup plus d'uniformité parmi les CRFM. Les différences les plus importantes où les avantages sociaux du marché extérieur dépassent ceux qui sont offerts par les CRFM se situent dans les secteurs des prestations de retraite, des régimes de soins médicaux, de soins dentaires et de soins de la vue. Certains écarts s'expliquent par le fait que de nombreux organismes externes sont de taille plus importante, ont une envergure nationale ou sont rattachés à des régimes gouvernementaux.

La DSFM s'est engagée à effectuer des recherches supplémentaires sur la question des avantages sociaux au cours de phases ultérieures afin de fournir des renseignements plus utiles aux CRFM quant aux ensembles d'avantages sociaux convenables.

RÉSUMÉ

L'examen des régimes de rémunération des employés des CRFM a révélé, dans l'ensemble, que la rémunération est uniforme à l'interne. Bien que la taille des échantillons soit relativement petite pour de nombreux postes, il semble y avoir une assez grande uniformité dans la rémunération accordée par les CRFM pour les postes clés qui assurent la prestation des services autorisés, à savoir, les postes de directeur exécutif, de coordonnateur, d'animateur et d'adjoint au soutien des programmes. Il y a également une assez grande uniformité parmi les postes administratifs.

Les différences qui existent peuvent être largement attribuables aux différences véritables dans les postes comparés ou à la taille de l'organisation. Cette variation dans les stratégies de rémunération attribuable à la taille de l'organisation n'est pas exclusive aux CRFM; elle est conforme aux stratégies de rémunération dans le secteur élargi.

Lorsqu'on en présente un portrait national, la plupart des CRFM semblent pratiquer des salaires inférieurs au marché extérieur. Cette tendance n'est toutefois pas aussi forte ou uniforme lorsque l'on compare les CRFM individuellement aux organismes extérieurs de même taille géographiquement proches. Les comparaisons centre par centre avec des organismes extérieurs précis révèlent que les CRFM accordent une rémunération légèrement inférieure au marché pour certains postes, et des salaires supérieurs pour d'autres.

Les écarts par rapport aux comparateurs du marché extérieur peuvent être attribuables à la structure organisationnelle, à l'absence de correspondance entre les titres de poste et les responsabilités connexes, la durée de l'emploi, les attributs et l'expertise particuliers des titulaires actuels, ou une combinaison de ces facteurs. Les conseils d'administration sont invités à prendre connaissance de leur rapport complémentaire local pour déterminer ou mesurer les facteurs particuliers en jeu.

Tandis que la DSFM amorce la deuxième étape de cet examen des régimes de rémunération, on prévoit l'élaboration d'un modèle de référence d'ici avril 2012 qui, non seulement visera à évaluer les coûts exacts de l'exécution du PSFM dans les diverses communautés, mais aidera également les conseils d'administration des CRFM à déterminer ce qui constitue une rémunération juste et équitable pour les employés chargés de la prestation des services autorisés du PSFM.

Annexe 1 Nombre de correspondances de postes (CRFM)

Nbre de correspondances de postes	Titre du poste	Nbre de correspondances de postes	Titre du poste
93	Coordonnateur de niveau II	1	Travailleur au centre pour les jeunes
75	Coordonnateur de niveau III	1	Adjoint aux services à l'enfance et aux adolescents
32	Directeur exécutif	1	Superviseur des services de développement des enfants et des jeunes, et de soutien au développement du rôle parental
31	Coordonnateur de niveau I	1	Administrateur de bureau des services de garde
28	Éducateur de la petite enfance	1	Administrateur des services de garde
19	Travailleur des services à l'enfance	1	Adjoint admin. supérieur
19	Superviseur des services de garde	1	Gestionnaire des opérations
18	Adjoint au soutien des programmes	1	Commis comptable principal
16	Adjoint administratif	1	Adjoint au bureau et aux installations
13	Animateur	1	Commis aux comptes clients/adjoint administratif
11	Réceptionniste	1	Moniteur de la salle de jeu
9	Directeur de garderie	1	Travailleur des services de garde – niveau 3
7	Gestionnaire de bureau	1	Superviseur/contrôleur de programme
6	Gestionnaire de l'élaboration et de l'évaluation de programmes	1	Superviseur des services à l'enfance/équipe de services
6	Gestionnaire des finances	1	Superviseur des services de soutien au déploiement
5	Travailleur social	1	Conseiller des services d'emploi
5	Administrateur de bureau	1	Administrateur financier/adjoint de direction
5	Cuisinier de garderie	1	Infographie et tenue du site Web
5	Travailleur des services de garde de niveau 2	1	Adj. au site Web et au bulletin
5	Directeur administratif	1	Adjoint au centre pour les adolescents
4	Directeur exécutif adjoint	1	Travailleur des services d'approche
4	Réceptionniste/soutien administratif	1	Infirmière autorisée
4	Directeur adjoint de garderie	1	Traduction
3	Gestionnaire des services à l'enfance	1	Éducateur (jeunes)
3	Commis comptable	1	Commis à l'information et à l'orientation
3	Adjoint de direction	1	Agent de liaison régional
2	Personnel de centre de jeunes	1	Intervenant auprès des jeunes
2	Adjoint à l'administration et aux programmes	1	Services de garde de nuit
2	Aide-comptable	1	Coord. des services aux familles des militaires
2	Adjoint de direction	1	Admin. et formation des bénévoles
2	Comptable	1	Adj. admin./ coord. des événements spéciaux
2	Éducateur en chef en garderie	1	Gestionnaire du soutien aux familles
2	Superviseur adjoint des services de garde	1	Superviseur adjoint du programme des services à la jeunesse
2	Gestionnaire/coordonnateur de programme local	1	Coordonnateur du programme de jour parents-enfants
2	Programmeur	1	Dirigeant des programmes pour les enfants d'âge scolaire
2	Gardien		
2	Éducateur en langue seconde		
2	Adjoint à l'emploi et à l'éducation		

Annexe 2 : Organismes externes de comparaison

Nom de l'organisme	Emplacement
Colombie-Britannique	
YMCA	Victoria
INCA	Victoria
Anciens Combattants Canada	
YWCA	Vancouver
ASPFC	
INCA	Vancouver
Alberta	
Anciens Combattants Canada	
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Edmonton
YMCA	Edmonton
Norwood Child & Family Centre	Edmonton
Kids Kottage	Edmonton
INCA	Edmonton
Service catholique familial	Edmonton
YWCA	Calgary
INCA	Calgary
FCSS	Wainwright
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Cold Lake et Wainwright
YMCA	Cold Lake et Wainwright
YWCA	Cold Lake et Wainwright
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Brooks
YMCA	Medicine Hat
YWCA	Lethbridge
INCA	Medicine Hat
ASPFC	
Saskatchewan	
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Saskatoon
YWCA	Saskatoon
Service catholique familial	Saskatoon
YMCA	Regina
Service catholique familial	Regina
INCA	Regina
Anciens Combattants Canada	
ASPFC	
Manitoba	
Anciens Combattants Canada	
YMCA - Brandon Sent	Winnipeg et Brandon
INCA	Winnipeg et Brandon
ASPFC	
Yellowknife	
YWCA	Yellowknife
Yellowknife Health & Social Services Agency	Yellowknife
Gouv. des T.-N.-O. (NWT Council of Persons with Disabilities)	Yellowknife
ASPFC	

Nom de l'organisme	Emplacement
Ontario	
YWCA	Bracebridge
Service catholique familial	Barrie
INCA	Barrie
Anciens Combattants Canada	London
Clubs d'enfants ou d'adolescents	London
YMCA	London
YWCA	St. Thomas-Elgin
Family Development Centre YMCA	Toronto
YWCA	Toronto
INCA	Toronto
Bureau des services à la jeunesse	Ottawa
Andrew Fleck	Ottawa
INCA	London
Sandy Hill	Ottawa
Programme d'aide aux employés et leur famille	North Bay
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Ottawa
YMCA	Ottawa
INCA	Ottawa
ASPFC	
Québec	
Anciens Combattants Canada	Montréal
YMCA	Montréal
INCA	Montréal
ASPFC	
Nouveau-Brunswick	
Anciens Combattants Canada	
Clubs d'enfants ou d'adolescents	Moncton
YMCA	Moncton
YWCA	Moncton
Built Network	Moncton
INCA	Moncton
ASPFC	
Nouvelle-Écosse	
Anciens Combattants Canada	Halifax
YMCA	Halifax
YMCA Child Care	Halifax
YWCA	Halifax
ASPFC	
Terre-Neuve	
Anciens Combattants Canada	Goose Bay
ASPFC	