

Rémunération du président de l'Ordre et du directeur général

Référence: 03600-01GS

Table des matières

Introduction.....	1
Champ d'application.....	1
Principes directeurs.....	1
Objectifs.....	2
Énoncé de la politique.....	Erreur ! Signet non défini.
Reddition de comptes.....	6
Procédures liées.....	6
Références juridiques et autres références.....	7
Terminologie.....	7
Responsable de l'application de la politique.....	7
Annexes.....	7

Introduction

Le conseil d'administration (CA) de l'Ordre reconnaît que la présidence et la direction générale constituent les deux fonctions les plus stratégiques de l'organisation, l'un dirigeant le bras politique et l'autre le bras exécutif de l'Ordre.

En plus de reconnaître les lourdes responsabilités de ces deux fonctions, l'Ordre veut rémunérer le président de l'Ordre (PO) et le directeur général (DG) en faisant preuve de responsabilité financière, d'équité et de cohérence au sein de l'organisation tout en reflétant le marché externe.

Finalement, la rémunération des titulaires de ces deux fonctions est basée sur la réalisation des objectifs individuels et organisationnels, en collaboration et en complémentarité, et vise à donner un signal quant à l'importance de maintenir et de développer la compétence professionnelle.

Champ d'application

Cette politique s'applique au PO et au DG.

Principes directeurs

PO

L'offre de rémunération globale offerte au PO a pour but de permettre à tout membre de l'Ordre d'accéder à cette fonction sans subir d'inconvénients financiers majeurs, mais sans profiter d'avantages exagérés par rapport aux pharmaciens qui exercent dans les différents milieux de pratique.

Elle tient compte du niveau de responsabilité relatif de la fonction par rapport à la fonction de DG et de la rémunération observée dans des organismes comparables autant au privé que dans les autres ordres professionnels dans le marché de référence de l'Ordre.

DG

L'offre de rémunération globale offerte au DG vise à relever l'un des principaux défis de capital humain de l'organisation qui consistent à attirer, retenir et motiver les meilleurs talents à ce poste stratégique.

Diverses valeurs guident l'organisation en matière de pratique de rémunération pour ces deux fonctions.

Équité interne

L'Ordre comprend que la politique de rémunération d'une organisation constitue un levier important pour obtenir la satisfaction des employés. La politique en vigueur doit donc être équitable en ce sens qu'elle réfère à un sentiment ou à une perception de justice interne.

Équité externe

Pour attirer et fidéliser les meilleurs candidats, l'Ordre offre une rémunération compétitive par rapport aux organisations qui partagent le même bassin de main-d'œuvre ou qui œuvrent dans le même secteur d'activité.

Équité individuelle

L'Ordre vise à assurer le juste positionnement des PO et DG en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences et de leur performance.

Performance individuelle et organisationnelle

La composante salariale de la rémunération des PO et DG se traduit par le biais d'un salaire de base non variable. Cependant, la progression dans l'échelle salariale est fonction de la contribution des titulaires du poste à la bonne gestion de l'Ordre (PO) et de l'organisation (DG) et à l'atteinte d'objectifs stratégiques et comportementaux.

Objectifs

Cette politique vise à encadrer la fixation du salaire à l'entrée du PO et du DG ainsi que la progression annuelle de leur salaire par la suite.

Avec cette politique de rémunération, l'Ordre vise à :

- Attirer les meilleurs candidats au poste de DG;
- Favoriser la rétention et la mobilisation au poste de DG et du PO;
- Refléter les exigences et le niveau de responsabilités de ces deux fonctions mises en relation avec la structure salariale en vigueur à l'Ordre pour les cadres et employé(e)s;
- Agir de façon équitable pour les deux titulaires de ces fonctions, mais également pour l'ensemble des employé(e)s de l'Ordre;
- Offrir une rémunération compétitive par rapport au marché de référence de l'Ordre, soit les organisations issues du même secteur d'activité (organisme de réglementation si possible ou, à défaut, OBNL) et de taille

comparable (0,5 à 2 fois le budget et le nombre d'employé(e)s). De même, l'Ordre considère comme faisant partie de son marché de référence ses principaux concurrents du domaine pharmaceutique (associations professionnelles) ou organisme public ou parapublic (de même taille) du domaine de la santé;

- Offrir une rémunération qui reflète l'expérience, la compétence et la performance des titulaires des fonctions de PO et DG;
- La progression salariale ou l'octroi d'un montant forfaitaire dépend de l'atteinte des objectifs stratégiques en adéquation avec les valeurs de l'organisation;
- Disposer d'un processus clairement établi pour établir la rémunération du PO et du DG pour être en mesure d'en faire part aux parties prenantes de l'Ordre en toute transparence.

Rôle et responsabilités

Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable d' :

- Adopter une politique de rémunération du DG et du PO de l'Ordre
- Approuver la progression salariale ou le montant forfaitaire découlant des évaluations annuelles;
- Approuver le positionnement salarial d'un nouveau DG et PO.
- Approuver les évaluations annuelles et mi-annuelles soumises par le comité d'évaluation du président de l'Ordre et du directeur général (CEPODG);

Rôle du comité de gouvernance

Le comité de gouvernance est responsable de :

- Jouer un rôle-conseil en proposant le cadre pour uniformiser la rédaction de la politique, en faisant la révision de celle-ci avant l'approbation du CA et en proposant des ajustements au contenu de la politique lorsque requis
- Surveiller l'application de la politique

Rôle du CEPODG

Le CEPODG est responsable de :

- Mettre à jour la présente politique pour adoption au CA;
- Soumettre au CA, mi-annuellement et annuellement, pour décision, deux rapports relatifs respectivement à l'évaluation globale du DG et à celle du PO tel que décrit dans la *politique sur la fixation des objectifs et évaluation de la performance du PO et du DG*
- Proposer une progression salariale ou un montant forfaitaire au CA à la suite de l'évaluation annuelle du DG et du PO;
- Proposer le positionnement salarial d'un nouveau DG et PO.

Rôle du directeur principal de la direction l'évolution organisationnelle et des talents (DÉOT)

Le directeur principal de la DÉOT est responsable de :

- Compléter une analyse de compétitivité de l'offre de rémunération globale du DG et du PO relativement au marché externe de référence tous les quatre ans ou selon les besoins;
- Suivre les prévisions salariales annuelles du secteur de la pharmacie et du marché général de référence pour proposer au CEPODG l'établissement de la progression salariale à apporter aux échelles salariales du PO et du DG.

Positionnement de l'échelle salariale du DG

Établissement de l'échelle de salaire

Le conseil d'administration fixe l'échelle de salarial du DG suite à une recommandation du CEPODG. Pour le soutenir dans cet exercice, il réalise une analyse de compétitivité de son offre de rémunération globale relativement à son marché externe de référence tous les quatre ans. L'échelle de référence est fixée selon le nombre d'heures travaillées basé sur un taux horaire déterminée par l'analyse de compétitivité.

Le conseil d'administration établit le salaire cible (100%) de l'échelle salariale du DG au 60^e centile du marché de référence plus ou moins 10 %. Cette fourchette de 20 % permet au conseil d'administration de tenir compte de la capacité financière de l'Ordre et de l'équité interne.

Fixation du salaire à l'entrée

Après que l'échelle salariale soit établie, le salaire à l'embauche est déterminé en fonction de l'expérience pertinente reconnue à la personne embauchée, en utilisant les définitions des zones de maturité professionnelle à titre de repère. Le salaire offert à l'embauche est aussi établi de manière à maintenir l'équité avec les autres employé(e)s de l'Ordre. À moins de circonstances exceptionnelles, le DG ne devrait pas être embauché(e) à un salaire inférieur au minimum (90 %) de son échelle salariale ou à un salaire supérieur à 110 % du maximum de son échelle salariale.

Positionnement de l'échelle salariale du PO

Établissement de l'échelle de salaire

Le conseil d'administration adopte l'échelle salariale du PO suite à une recommandation du CEPODG; celle du PO étant consécutivement approuvée par les membres présents lors de l'assemblée générale annuelle de l'Ordre¹. Pour le soutenir dans cet exercice, il réalise une analyse de compétitivité de son offre de rémunération globale relativement à son marché externe de référence tous les quatre ans, soit dans l'année qui précède l'élection au poste de PO. L'échelle de référence est fixée selon le nombre d'heures travaillées basé sur un taux horaire déterminée par l'analyse de compétitivité.

Le conseil d'administration établit le salaire cible (100%) de l'échelle salariale du PO au 60^e centile du marché de référence. Cette fourchette de 20 % permet au conseil d'administration de tenir compte de la capacité financière de l'Ordre et de l'équité interne.

¹ Art. 104 du *Code des professions*.

Fixation du salaire à l'entrée

Après que l'échelle salariale soit établie, le salaire à l'embauche est déterminé en fonction de l'expérience pertinente reconnue à la personne embauchée, en utilisant les définitions des zones de maturité professionnelle à titre de repère. Le salaire offert à l'embauche est aussi établi de manière à maintenir l'équité avec les autres employé(e)s de l'Ordre. À moins de circonstances exceptionnelles, le PO ne devrait pas être embauché(e) à un salaire inférieur au minimum (80 %) de son échelle salariale ou à un salaire supérieur à 110 % du maximum de son échelle salariale.

Le salaire de base du PO est sur la base d'une présence de trois jours par semaine soit l'équivalent de vingt-une heure par semaine.

Ajustement annuel de l'échelle salariale du DG et du PO

Dans l'intervalle, le CEPODG suit de près les prévisions salariales annuelles du secteur de la pharmacie et du marché général de référence pour proposer au conseil d'administration un ajustement annuel à apporter aux échelles salariales du PO et du DG. Il tient également compte de l'inflation pour la région de Montréal et des ajustements apportés aux échelles salariales des autres employé(e)s de l'Ordre.

Progression salariale du DG et du PO

Le conseil d'administration autorise, annuellement, la progression salariale du PO et du DG, sur recommandation du comité d'évaluation qui a procédé à l'évaluation annuelle du PO et en vertu des *Politique et Procédure sur la fixation des objectifs et sur l'évaluation de la performance annuelles du président de l'Ordre et du directeur général*.

Le salaire des deux titulaires de ces fonctions progresse à travers trois zones dont les deux premières sont plus généralement accessibles et respecte la grille de planification de la progression salariale :

- Développement 80 - 95 %
- Pleine contribution 96 - 110 %
- Expert 111-115%

La grille de planification de la progression salariale tient compte des résultats de l'évaluation de rendement du PO et du DG et est fonction de la zone de compétence où le titulaire se situe :

Résultat de l'évaluation	Zone de développement	Zone de pleine contribution	Zone Expert
	80-95 %	Entre 96 et 110%	Entre 111 et 115 %
Dépasse les attentes	3,1 - 5 %	2,1 - 3 %	1,1 - 3 %
Satisfait les attentes	3 %	2 %	1 %
Satisfait certaines attentes	1 - 2,9 %	1-1,9 %	0 %
Ne satisfait pas les attentes	0 %	0 %	0%

Avantages sociaux du DG

Les avantages sociaux consentis aux employé(e)s de l'Ordre en vertu du *Manuel de l'employé(e)* sont également consentis au DG, à moins de dispositions expresses à l'effet contraire dans son contrat individuel de travail.

- Stationnement attitré ou remboursement du titre de transport en commun mensuel à la demande du DG;
- Remboursement des cotations professionnelles à un ordre indépendamment si le requiert ou non;
- Remboursement d'utilisation du cellulaire personnel ;
- Un budget annuel de 5 000 \$ en formation continue ;
- Vacances de quatre semaines annuelles dès l'embauche en plus de bénéficier des deux semaines de congé des fêtes.

Avantages sociaux du PO

Dépenses reliées à la fonction

S'il réside à plus de 80 km des bureaux de l'Ordre, le PO est remboursé pour ses frais de séjour et de déplacement pour se rendre au siège social de l'Ordre, conformément à la *Politique de remboursement des dépenses*. Les frais de séjours et de déplacements réalisés à partir du siège social de l'Ordre lui sont remboursés selon la *Politique de remboursement des dépenses*. Il a droit à la prime d'inconvénient lorsqu'il couche à plus de 80 km du siège social de l'Ordre². Accompagné de l'Ordre, le CA peut prendre une entente avec le PO afin d'établir d'un montant forfaitaire afin de diminuer les coûts à l'organisation.

En plus de cela, le PO bénéficie également de ces avantages :

- Remboursement de la passe mensuelle de stationnement ou remboursement du titre de transport en commun mensuel à la demande du PO;
- Remboursement de la cotation professionnelle à l'Ordre ;
- Remboursement d'utilisation du cellulaire personnel ;
- Un budget annuel de 5 000 \$ en formation continue;
- Vacances de quatre semaines annuelles, au prorata des 3 jours de travail par semaine, dès l'embauche en plus de bénéficier des deux semaines de congé des fêtes.

Incapacité d'agir du PO

En cas d'invalidité ou d'incapacité d'agir du PO pour un motif jugé valable par le conseil d'administration, ce dernier a droit au versement d'une prestation équivalente à celle des employés de l'Ordre. À titre indicatif, les employés de l'Ordre ont droit à une invalidité de courte durée de 100% durant les 5 premiers jours, puis 80% du salaire les 15 jours suivant et 66% du salaire pour 65 jours (total de 85 jours ouvrables de façon continue).

Reddition de comptes

S.O.

Procédures liées

À venir.

² En d'autres termes, aucune prime d'inconvénient ne peut être réclamée lorsque le président doit coucher à l'extérieur de son domicile pour assurer la présence requise au siège social de l'Ordre.

Références juridiques et autres références

Politique sur la fixation des objectifs et sur l'évaluation de la performance annuelles du président de l'Ordre et du DG;
Procédure sur la fixation des objectifs et sur l'évaluation de la performance annuelles du président de l'Ordre et du DG.

Terminologie

Zone de développement : L'employé(e) progresse vers un degré d'autonomie satisfaisant et poursuit son développement selon les paramètres établis.

Zone de pleine contribution : L'employé(e) maîtrise pleinement son emploi et a une performance à la hauteur des attentes fixées.

Zone expert : L'employé(e) excelle à son emploi et a une performance au-delà des attentes fixées.

Fréquence de révision de la politique

Minimalement tous les quatre ans ou selon les besoins organisationnels.

Responsable de l'application de la politique	Conseil d'administration
Signature du président de l'Ordre	

Annexes

S.O.