



Programme de rémunération des cadres du secteur parapublic

Le gouvernement de l'Ontario a instauré un nouveau cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic. Le règlement de ce cadre de rémunération est entré en vigueur le 6 septembre 2016. Il s'applique à tous les employeurs désignés du secteur parapublic aux termes de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* et établit les exigences que doivent respecter ces employeurs lors de la mise en place de leur programme de rémunération des cadres.

Le cadre exige de tous les employeurs désignés qu'ils aient un programme de rémunération des cadres dans lequel ils décrivent par écrit la rémunération que leurs cadres peuvent toucher. Le programme doit comprendre les renseignements suivants :

- Philosophie de rémunération
- Plafonds des salaires et de la rémunération au rendement
- Analyse comparée utilisée pour établir les plafonds des salaires et de la rémunération au rendement
- Autres éléments de rémunération fournis aux cadres désignés

Avant qu'un programme de rémunération des cadres n'entre en vigueur, les employeurs doivent en publier une ébauche sur leur site Web public pendant une durée minimale de trente jours afin d'offrir aux membres du public un délai raisonnable pour formuler des commentaires sur celui-ci.

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM) a publié du 26 janvier, 2018 au 24 février, 2018 une ébauche de son programme de rémunération des cadres sur son site Web afin de respecter l'exigence de trente jours. Il a également invité le public à formuler des commentaires pendant cette période de consultation. Si vous avez des commentaires à émettre sur le programme, veuillez envoyer un courriel à msanto@mtccc.com. Nous accepterons les avis du public jusqu'au 24 février, 2018. Tous les commentaires seront appréciés à leur juste valeur et conservés.

SECTION A : Rémunération

Contexte

Le Palais des congrès du Toronto métropolitain est le plus grand centre des congrès au Canada. Il est régi par la *Loi sur la Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto* et est la propriété exclusive de la province d'Ontario. Le PCTM occupe une superficie de 2,8 millions de pieds carrés, dont 600 000 sont loués par la tenue d'événements de tous les types et de toutes les tailles. Le PCTM, l'une des quelques sociétés d'État canadiennes dont le mandat exige le maintien d'un seuil de rentabilité, doit générer des retombées économiques pour la ville de Toronto. Le PCTM a été en mesure d'enregistrer des recettes de 63 millions de dollars lors de son plus récent exercice.

Le mandat du PCTM consiste à exploiter, maintenir et gérer les installations d'un centre de congrès de classe internationale dans la ville de Toronto de manière à promouvoir et à développer le tourisme et l'industrie en Ontario. Lorsque l'édifice nord du PCTM a ouvert ses portes en 1984, il a établi un ensemble de buts compatibles avec les objectifs politiques du gouvernement de l'Ontario afin de générer un impact économique positif sur la ville de Toronto en attirant davantage de visiteurs en Ontario. Pour remplir cette mission, le conseil a établi quatre objectifs d'exploitation :

1. Établir le Palais des congrès du Toronto métropolitain en tant que centre de congrès de classe internationale
2. Attirer davantage de visiteurs au Canada, en Ontario et à Toronto
3. Offrir un site de présentation pour des congrès, salons professionnels, spectacles publics et réunions
4. Fonctionner sur une base commerciale de récupération des frais (profitable) à long terme

Au fil des ans, le PCTM a connu beaucoup de succès dans l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit de l'une des quelques sociétés d'État canadiennes qui, comme le prévoit son mandat, doit maintenir un seuil de rentabilité ou dégager des profits pouvant générer un flux de trésorerie suffisant pour remplir ses obligations opérationnelles, accroître son capital financier et respecter son engagement envers ses actionnaires en leur versant un dividende.

Les éléments suivants du marché éprouvant dans lequel le PCTM évolue ont une incidence sur son exploitation :

- Concurrence avec d'autres centres des congrès à l'échelle locale et internationale, ainsi qu'avec des organismes du secteur privé, comme des hôtels aptes à accueillir des congrès, des salles de concert et des stades. Le PCTM fait face à un niveau de concurrence élevé à l'échelle régionale (c.-à-d. trois centres des congrès et trois hôtels « grande surface » au centre-ville).
- Concurrence croissante d'autres villes canadiennes et internationales, qui cherchent également à attirer de grands congrès et réunions pour profiter des retombées économiques qu'ils génèrent.
- Nécessité de partenariats adéquats pour soutenir les initiatives de ventes et marketing du PCTM (c.-à-d. maintien d'une relation solide avec Tourisme Toronto et la communauté hôtelière locale, qui collaborent régulièrement pour attirer des congrès d'envergure en ville).
- Nécessité de faire preuve d'agilité et d'audace dans un environnement commercial hautement concurrentiel tout en respectant les normes et la supervision que requiert un organisme gouvernemental.

Depuis son ouverture, le PCTM a apporté une contribution économique importante à la ville et à la province en :

- organisant plus de 20 000 événements, attirant à Toronto plus de 60 millions de personnes;
- embauchant des milliers de travailleurs et en versant plus de 475 millions de dollars en salaires et avantages sociaux;
- générant plus de 500 millions de dollars en retombées économiques en 2016-2017, ce qui représente les recettes les plus élevées de tous les centres des congrès.

Philosophie de rémunération

Le PCTM est déterminé à offrir un environnement de travail qui encourage les employés à accomplir leurs tâches de façon efficace, aussi bien au niveau individuel qu'au sein de leur équipe. L'organisme croit et reconnaît que la rémunération est la pierre d'assise qui lui permet de récompenser ses employés à la hauteur de leur rendement. Elle croit également que le rendement du personnel joue un rôle clé dans le succès qu'elle remporte. À ce titre, son programme est conçu pour attirer,

retenir, développer et motiver des travailleurs de haut calibre qui partagent sa vision et ses valeurs tout en contribuant à sa réussite.

Pour adhérer à sa philosophie, la direction du PCTM examine tous les ans des sondages de tiers sur la rémunération afin d'assurer l'harmonie de son programme avec les tendances du moment. En outre, elle tient compte de l'augmentation moyenne du salaire annuel du secteur du tourisme d'accueil ainsi que de l'inflation. Elle utilise ces renseignements pour formuler des recommandations au comité de gouvernance qui justifient toute proposition d'augmentation aux salaires. De plus, il fournit à tous ses employés salariés le même pourcentage d'augmentation annuelle qu'il offre à ses cadres supérieurs désignés.

Régime de rémunération

La rémunération totale des cadres du PCTM se compose des éléments suivants :

1. Rémunération totale en espèces – Somme du salaire de base et de la rémunération au rendement. Le plafond de la rémunération en espèces des cadres du PCTM correspond au 50^e percentile de la rémunération totale maximale en espèces (c.-à-d. la somme du salaire de base maximal et du salaire non garanti maximal) d'organismes de nature semblable du secteur parapublic, conformément à la réglementation en vigueur (Règlement de l'Ontario 304/16 : cadre de rémunération des cadres).
 - a. Politique du salaire de base : Variation possible de 30 pour cent de la fourchette salariale entre le minimum et le maximum.
 - b. Rémunération au rendement : Les primes sont discrétionnaires et dépendent de l'atteinte des résultats globaux de la société, de la cote de rendement global de l'employé et de l'atteinte de buts individuels.
2. Avantages sociaux – Les avantages sociaux font l'objet d'un examen annuel. Ils sont fournis aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres de la même manière et leur montant est semblable, conformément à ce qu'exige le cadre.

Organismes comparables

Le PCTM a choisi des organismes comparables du secteur parapublic en se fondant sur les cinq facteurs exposés dans le cadre de rémunération :

1. Portée des responsabilités des cadres de l'organisme
2. Type d'activités auxquelles l'organisme se livre
3. Industries auxquelles l'organisme fait concurrence en ce qui a trait aux cadres
4. Taille de l'organisme
5. Emplacement de l'organisme

SECTION B : Postes de cadres désignés

Titre complet du poste	Catégorie de poste
Président-directeur général	PDG
Directeur général*	DG
Vice-président, aliments et boissons	VP 1
Vice-président, opérations	VP 1
Vice-président, ventes	VP 2
Vice-président, finances	VP 2
Directeur des systèmes d'information	VP 3
Vice-président, ressources humaines et administration	VP 3
Directrice, coordination des événements	D 1

*Le PCTM a fait l'objet d'une restructuration au milieu de l'exercice de 2017-2018 en vertu de laquelle le poste de vice-président directeur (VPD) a été supprimé et le poste de directeur général (DG) a été créé.

SECTION C, PARTIE 1 : Salaire et rémunération au rendement – Choix des comparateurs

Comparateurs 1

Postes de cadre ou catégories de postes de l'étalonnement

Tous les postes (PDG, DG, VP 1, VP 2, VP 3, D 1)

Comparateurs du secteur public ou parapublic du Canada

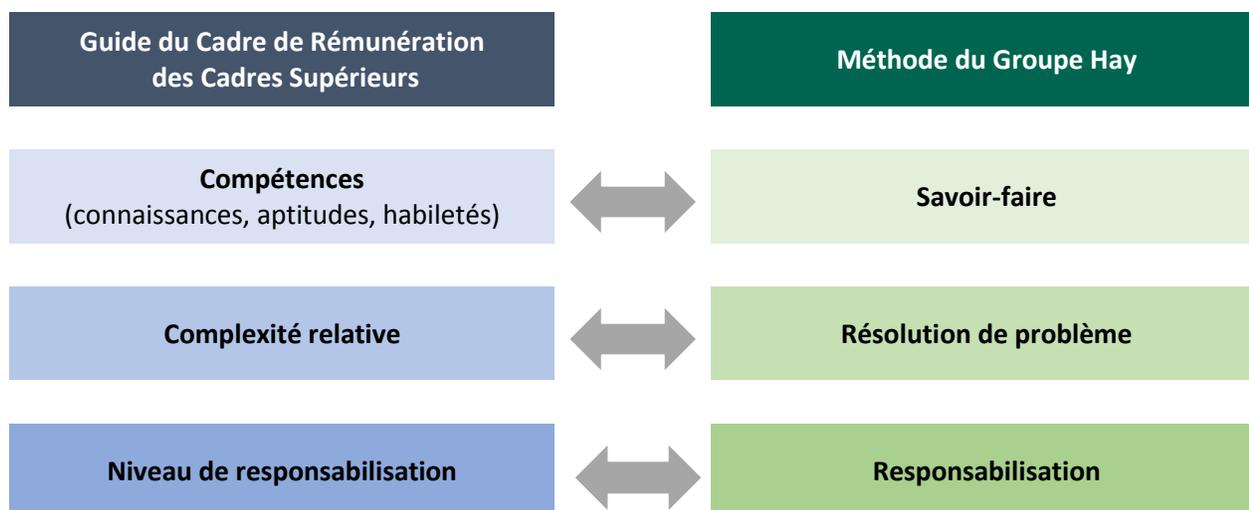
Organismes (p. ex., Organisme 1, Organisme 2, Organisme 3, etc.)

Le groupe de comparateurs se compose d'un sous-ensemble d'organismes (n=10) du secteur parapublic, issus de la base de données du Groupe Hay. Les organismes sont les suivants :

1. Société immobilière du Canada
2. Autorité aéroportuaire du Grand Toronto
3. Hydro One Brampton
4. Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité
5. Oakville Hydro Corporation
6. Société des loteries et des jeux de l'Ontario
7. Centre des congrès d'Ottawa (« Centre Shaw »)
8. TVOntario
9. Veridian Corporation
10. Waterfront Toronto

Postes ou catégories de postes (p. ex., cadres des services financiers).

Les cadres désignés du PCTM ont été comparés selon la « taille de la fonction » et non en se fondant sur la correspondance des postes (par exemple, un vice-président peut être comparé à un vice-président directeur, sans tenir compte du titre du poste ou de la fonction). Les postes des cadres du PCTM et les emplois du marché des comparateurs ont été évalués à l'aide de la méthode des barèmes d'évaluation des profils du Groupe Hay (Hay Group Guide-Chart Profile MethodSM) afin d'assurer une comparaison juste et cohérente. Comme le démontre le tableau ci-dessous, cette méthodologie est en harmonie avec l'exigence du cadre de rémunération, qui précise que les postes comparables doivent être semblables en ce qui a trait à leurs compétences essentielles (connaissances, aptitudes, capacités), leur complexité relative et le niveau de responsabilisation qui y est associé.



Voici un survol de la méthodologie d'évaluation des postes du Groupe Hay :

Cette méthode se fonde sur la longue expérience (plus de 50 ans) du Groupe Hay avec des clients des secteurs privé et public. La méthode a d'abord été mise au point pour constituer une technique d'évaluation des postes, mais son application élargie dans (a) la fixation des prix par le marché dans le domaine de la rémunération, (b) l'analyse des postes et des organismes, et (c) le jumelage de gens à des postes dans des processus de gestion du talent en a fait un outil de gestion utile.

Voici les principes fondamentaux de la méthode des barèmes d'évaluation des profils du Groupe Hay :

- Compréhension du contenu du poste à évaluer.
- Compréhension du contexte du poste (tout aussi important).
- Comparaison directe d'une poste avec d'autres postes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme, pour en déterminer la valeur relative.

Divers aspects du contenu du poste sont comparés, soit le savoir-faire, la résolution de problème et la responsabilisation. La somme des mesures de ces aspects, exprimées en « points » d'évaluation, représente la valeur intégrale du poste.

Savoir-faire

Ce facteur mesure tous les types de connaissances et compétences – quelle que soit la façon dont elles ont été acquises – requises pour occuper le poste de manière acceptable. Trois aspects sont pris en compte :

- Procédures et connaissances pratiques, techniques spécialisées et compétences acquises.
- Planification, coordination, direction ou conduite d'activités et de ressources associées à une entité ou fonction organisationnelle.
- Aptitudes actives et pratiques dans le domaine des relations humaines

Résolution de problème

Ce facteur mesure le raisonnement nécessaire pour occuper le poste en tenant compte de deux aspects :

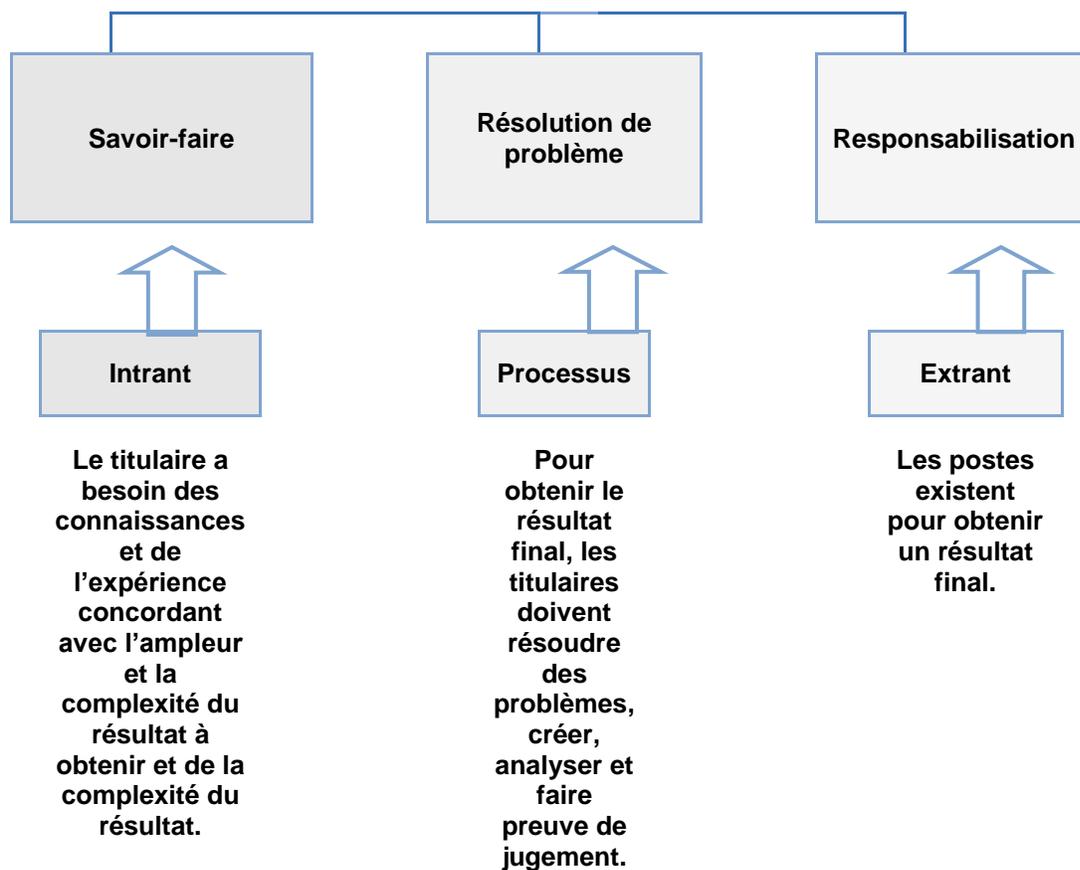
- Environnement dans lequel se fait le raisonnement.
- Défi que présente le raisonnement.

Responsabilisation

Ce facteur évalue la mesure dans laquelle le poste, lorsqu'il est assumé de façon compétente, peut avoir une incidence sur les résultats qu'obtient l'organisme ou l'un de ses services. La possibilité d'apporter une contribution à un organisme se calcule à l'aide de divers aspects, comme les suivants :

- Nature et ampleur de la prise de décision ou de l'influence du poste.
- Service ou fonction qui ont l'incidence la plus manifeste sur le poste.
- Nature de cette incidence.

Contenu du Poste

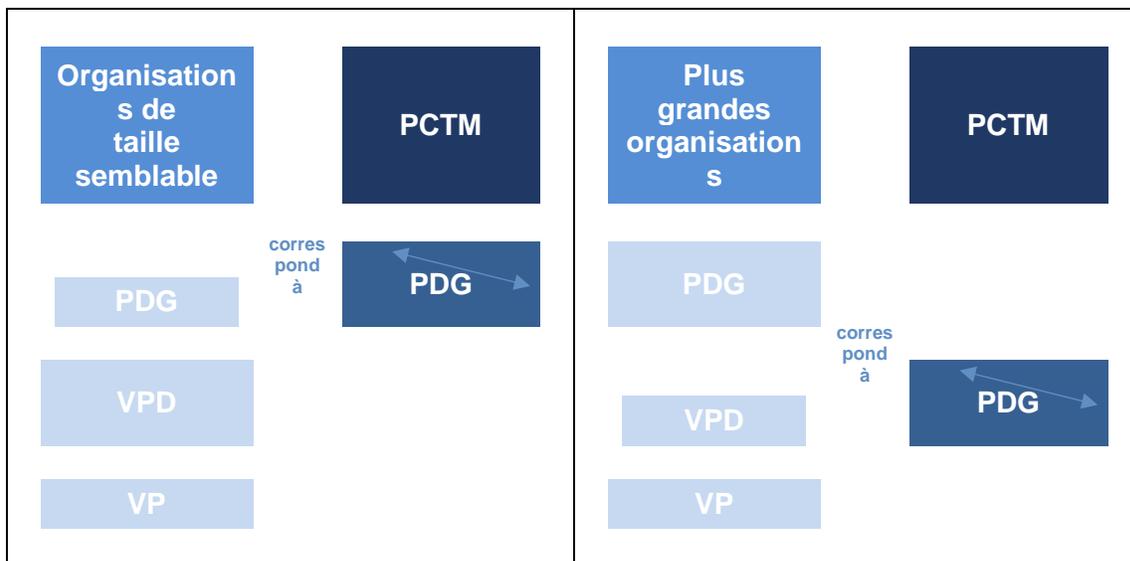


Il est important de souligner que tous les postes de la base de données du Groupe Hay ont été évalués à l'aide de la même méthode. Le style d'évaluation des postes peut varier d'un organisme à une autre. Pour assurer la cohérence entre les évaluations des postes dans l'ensemble des organismes de la base de données du Groupe Hay, des corrélations d'évaluation des postes ont été attribuées à chacun des participants.

Justification des comparateurs sélectionnés

Bien que le PCTM fasse principalement du recrutement dans le secteur du tourisme d'accueil, qui a tendance à regrouper des organismes du secteur privé, les organismes comparables sélectionnés se fondaient sur leurs similarités avec le PCTM par rapport à la plupart ou à la totalité des facteurs mentionnés dans le cadre :

- **La portée des responsabilités des cadres de l'organisme :** Tous les organismes ont des postes comparables à ceux des cadres du PCTM (c.-à-d. étalonnement par la méthodologie de la taille de la fonction, et non par la correspondance entre les titres des postes) en ce qui a trait aux compétences, connaissances, capacités et responsabilités associées.
- **Type d'activités auxquelles l'organisme se livre :** Le PCTM est le plus grand centre des congrès au Canada. Il occupe une superficie de 2,8 millions de pieds carrés. Les organismes comparables sélectionnés du secteur parapublic sont eux aussi des organismes plutôt grands et complexes qui gèrent une grande superficie.
- **Industries auxquelles l'organisme fait concurrence en ce qui a trait aux cadres :** Le PCTM se dispute principalement les cadres talentueux avec l'industrie du tourisme d'accueil. Toutefois, il y a peu d'organismes de cette nature au sein du secteur parapublic. Certains organismes sélectionnés du groupe des comparateurs répondent à ce critère.
- **Taille de l'organisme :** Toutes les fonctions du groupe des comparateurs qui ont été mises en parallèle avec les postes des cadres du PCTM sont d'une taille semblable. La méthodologie d'évaluation des postes du Groupe Hay est d'une importance capitale, car elle permet au PCTM d'ajuster la « taille de la fonction » (ou sa portée) en tenant compte des postes des organismes comparables. Les éléments de l'évaluation des postes comprennent la taille de l'organisme, le type de fonction, la portée et le portefeuille. Comme illustré dans le diagramme ci-dessous pour des comparateurs un peu plus grands, le poste de PDG du PCTM, par exemple, ne serait pas directement associé au poste de PDG des comparateurs, mais à un poste de cadre qui assumerait les mêmes fonctions que le PDG du PCTM.



- **Emplacement de l'organisme** : Tous les organismes du groupe des comparateurs se trouvent dans la grande région de Toronto, à l'exception du Centre Shaw, sis à Ottawa.

Dans l'ensemble, le PCTM est d'avis que ce groupe représente un échantillon équilibré d'organismes, chaque organisme comparable respectant au moins quatre des cinq critères énumérés.

SECTION C, PARTIE 2 : Salaire et rémunération au rendement – Détails de l'analyse comparée

Les cadres désignés du PCTM ont été étalonnés au 50^e percentile de la rémunération directe maximale du marché des comparateurs (c.-à-d. salaire maximal + rémunération au rendement maximale). La méthodologie d'évaluation des postes du Groupe Hay a été utilisée pour comparer tous les cadres désignés du PCTM à des postes de taille semblable (c.-à-d. points d'évaluation du poste) au sein du groupe des comparateurs sélectionnés. Les résultats de l'analyse comparative ont servi à établir la rémunération maximale en espèces (c.-à-d. le plafond des salaires) que les cadres du PCTM peuvent gagner. Le PCTM a choisi d'établir ce plafond au 50^e percentile de la rémunération directe maximale du marché des comparateurs, par catégories de cadres. Des fourchettes salariales ont été développées en utilisant une marge de 30 pour cent entre le minimum et le maximum. La rémunération en rendement reflète les niveaux de salaire non garanti dans le but de renforcer la culture axée sur le rendement du PCTM et soutenir ses objectifs commerciaux.

SECTION C, PARTIE 3 : Salaire et structure de rémunération au rendement

Poste de cadre ou catégorie de postes	Échelle salariale minimale (\$)	Taux normal (\$)	Échelle salariale maximale (\$)	Objectif annuel de rémunération au rendement (% du salaire)	Rémunération au rendement annuel maximal (% du salaire)	Plafond des salaires et de la rémunération au rendement (\$)
Ex. Président	Ex. 200 000	Ex. 220 000	Ex. 240 000	Ex. 7,5	Ex. 10	Ex. 264 000
PDG	241 500 \$	284 100 \$	326 700 \$	-	30 %	424 700 \$
DG*	S.O.	S.O.	S.O.	-	S.O.	373 700 \$
VP 1	170 400 \$	200 500 \$	230 600 \$	-	25 %	288 300 \$
VP 2	152 300 \$	179 200 \$	206 100 \$	-	25 %	257 600 \$
VP 3	119 100 \$	140 100 \$	161 100 \$	-	25 %	201 400 \$
D 1	106 900 \$	125 800 \$	144 700 \$	-	20 %	173 600 \$

**Nouveau poste; composition de la rémunération en cours d'examen.*

SECTION D : Salaire et rémunération au rendement

Somme des salaires et de la rémunération au rendement du plus récent exercice achevé (\$)*	Taux d'augmentation maximal de l'enveloppe (%)
2 022 722 \$	5 %

Justification du taux d'augmentation maximal proposé :

Le PCTM a pris en considération tous les facteurs exposés ci-dessous pour établir son taux d'augmentation maximal :

- 1) Priorités financières et priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario
- 2) Tendances récentes de rémunération des cadres dans l'industrie concurrentielle
- 3) Portion du budget d'exploitation consacré à la rémunération des cadres par rapport aux organismes comparables
- 4) Compression ou inversion de rémunération entre les cadres et les gestionnaires qui ne sont pas des cadres
- 5) Croissance importante dans les opérations de l'employeur désigné qui n'est pas le résultat d'une restructuration organisationnelle d'envergure

Bien que tous les facteurs énumérés ci-dessus aient été pris en compte, certains d'entre eux ont été examinés plus en profondeur en raison de la disponibilité de données ou de l'incidence relative sur les besoins en rémunération des cadres du PCTM et des circonstances propres à l'organisme.

1. Priorités financières et priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario

L'une des priorités du gouvernement de l'Ontario est de favoriser un marché touristique dynamique dans la région de Toronto. Le tourisme que génèrent directement les congrès tenus dans les installations du PCTM a des conséquences positives sur l'économie de Toronto. Une rémunération appropriée des leaders du PCTM assurera la croissance continue de ces conséquences positives.

2. Tendances récentes de rémunération des cadres dans l'industrie concurrentielle

Le rapport sur les tendances du marché des cadres de 2016 de Korn Ferry Hay Group indique une augmentation cumulative du salaire de base réel d'environ 12,9 pour cent entre 2012 et 2016, ou un taux de croissance annuel composé de 2,5 pour cent pour les cadres du secteur industriel et financier national, ce qui comprend tous les organismes des secteurs privé et public, à l'exception de ceux appartenant au secteur public pur de la base de données du Groupe Hay. En ce qui concerne le secteur parapublic national, on fait état d'une augmentation cumulative d'environ 10 pour cent du salaire de base réel entre 2012 et 2016, ou un taux de croissance annuel composé de 1,9 pour cent. Le taux d'augmentation maximal de cinq pour cent que propose le PCTM permettra de futurs ajustements à la rémunération annuelle requise pour attirer, retenir et motiver l'équipe de la haute direction ou remédier aux inégalités pouvant surgir à l'interne ou à l'externe.

3. Portion du budget d'exploitation consacré à la rémunération des cadres par rapport aux organismes comparables

Le PCTM s'est efforcé d'obtenir des données et d'analyser les renseignements relatifs à ce facteur. Toutefois, ce type d'information n'est pas rapidement et facilement utilisable en ce moment.

4. Compression ou inversion de rémunération entre les cadres et les gestionnaires qui ne sont pas des cadres

Il n'y a actuellement aucun problème de compression ou inversion entre les cadres et les gestionnaires qui ne sont pas des cadres au PCTM. Le taux d'augmentation maximal de cinq pour cent permettra au PCTM de maintenir un écart raisonnable des salaires à l'avenir.

5. Croissance importante dans les opérations de l'employeur désigné qui n'est pas le résultat d'une restructuration organisationnelle d'envergure

Le PCTM ne prévoit actuellement pas de projets de réaménagement spéciaux ou d'envergure dans un avenir rapproché.

Bon an mal an, le conseil d'administration continuera d'agir de façon raisonnable lorsqu'il aura à approuver le taux d'augmentation s'appliquant aux cadres supérieurs et ce taux ne dépassera jamais le montant maximal approuvé. Le conseil d'administration maintiendra sa pratique de consultation des données du marché des comparateurs, de l'inflation applicable et des tendances du marché lors de l'établissement des augmentations appropriées, ce qui lui donnera de la flexibilité pour répondre aux futurs besoins en matière de rémunération, notamment lors de problèmes de compression. Il demeurera ainsi concurrentiel dans le marché, il attirera et retiendra les gens de talent nécessaires, et aura la capacité de gérer son programme de gestion du rendement.

**Note : Ce montant se fonde sur les salaires de base actuels, plus la rémunération au rendement maximale. L'enveloppe a été calculée à l'aide du cycle de rémunération du dernier exercice, qui comprend le poste de vice-président directeur et exclut le poste de directeur général. En se fondant sur la restructuration de 2017-2018, le montant de la nouvelle « enveloppe » est de 2 078 211 dollars, ce qui ne tient pas compte du*

poste de vice-président directeur, qui a été supprimé, mais comprend le nouveau poste de directeur général.

SECTION E : Autres éléments de rémunération

Tous les autres éléments de rémunération qui sont actuellement fournis aux cadres désignés, mais qui ne sont généralement pas offerts aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres de la même manière et à un montant semblable feront l'objet d'un examen au cours des trois prochaines années afin de respecter le cadre.

Le cadre indique qu'un employeur désigné ne peut fournir un élément de rémunération à moins que ledit élément soit généralement offert de la même manière et d'un montant semblable aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres, à moins qu'il soit requis pour assurer le rendement du poste de cadre désigné ou pour des raisons commerciales d'une importance capitale.

La *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* stipule également qu'après trois ans, les éléments de rémunération des postes de la haute direction qui sont supérieurs à ce qui est autorisé en vertu du cadre ne seront plus valides ou exigibles.

Tous les autres éléments de rémunération du PCTM qui sont actuellement fournis aux cadres désignés, mais qui ne sont généralement pas offerts aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres de la même manière et à un montant semblable feront l'objet d'un examen au cours des trois prochaines années afin de respecter le cadre. Cela s'applique au régime complémentaire de retraite du président-directeur général, qui sera progressivement supprimé dans trois ans.