

# Secteur public élargi – Programme de rémunération des cadres

Coordonnées de la personne remplissant le formulaire.

<b>Coordonnées</b>
<b>Organisation (nom complet)</b>
Le Centre des congrès d'Ottawa

<b>Formulaire rempli par</b>
<b>Prénom, Nom, Initiale</b>
Brown, Dick
<b>Titre du poste</b>
vice-président
<b>Address</b>
<b>Unit Number, Street Number, Street Name, PO Box</b>
<b>City/Town, Province, Postal Code</b>
<b>Telephone Number, Fax Number</b>
<b>Email Address</b>

# Programme de rémunération des cadres du secteur parapublic

## Sections A – Philosophie de rémunération

Décrire la philosophie de rémunération de l'employeur désigné, notamment en expliquant comment le programme de rémunération des cadres supérieurs concourt aux objectifs stratégiques et ce que le programme (y compris la formule de rémunération au rendement) vise à récompenser.

### Contexte

Le Centre des congrès d'Ottawa, également désigné sous le nom de Centre Shaw, est une société d'État opérationnelle de la province d'Ontario régie par la *Loi sur la Société du Centre des congrès d'Ottawa*. Son mandat consiste à exploiter, maintenir et gérer les installations d'un centre de congrès de classe internationale dans la ville d'Ottawa de manière à promouvoir et à développer le tourisme et son industrie à Ottawa et en Ontario. Les éléments suivants ont une incidence sur l'exploitation du Centre Shaw :

- L'exigence voulant que le Centre soit exploité de façon autonome, alors que plusieurs de ses concurrents du secteur mondial des congrès reçoivent une aide financière en raison des retombées économiques qu'ils génèrent pour la collectivité. À ce titre, le Centre Shaw doit maintenir des relations constructives avec ses partenaires du secteur privé local tout en leur faisant concurrence sur de nombreux fronts.
- La 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.
- La nécessité de recevoir du financement en partenariat adéquat pour respecter les exigences du Centre en matière de ventes et de marketing.
- La 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 sa réouverture en 2011, l'exploitation du Centre a connu du succès, comme le démontrent les éléments suivants :

- Il enregistre tous les ans un excédent d'exploitation.
- Il apporte une contribution économique importante à la ville et la province.
  - o En 2016-2017, son exploitation a généré 86 millions de dollars en retombées économiques.
  - o En 2014, il a terminé bon second parmi 269 centres des congrès pour l'obtention du prix du « Meilleur centre des congrès au monde ».
  - o En 2016, la Chambre de commerce de l'Ontario lui a remis un prix d'excellence pour le succès commercial que son service à la clientèle lui a permis de connaître.

### Philosophie de rémunération

La philosophie de rémunération du Centre Shaw vise à soutenir la mission, les valeurs, les objectifs stratégiques et le mandat d'exploitation de l'organisation. Le programme est conçu pour attirer, motiver et retenir de hauts dirigeants de talent qui favorisent la réussite de l'organisation.

### Régime de rémunération

La rémunération totale des cadres du Centre Shaw se compose des éléments suivants :

1. Rémunération totale en espèces – Somme du salaire de base et de la rémunération au rendement. Le plafond de rémunération en espèces des cadres du Centre Shaw correspond au 50<sup>e</sup> percentile de la rémunération totale maximale en espèces (c.-à-d. la somme du salaire de base maximal et de la rémunération au rendement maximale) d'organisations de nature semblable du secteur parapublic, conformément au cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic.
  - a. Politique du salaire de base : Variation possible de 20 pour cent de la fourchette salariale entre le minimum et le maximum.
  - b. Politique de la rémunération au rendement : Récompense l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et les objectifs opérationnels de la personne. Le salaire annuel maximal au rendement est établi dans la lettre de nomination de chaque employé.
2. Avantages sociaux et droits aux congés – Aspect important du régime de rémunération intégral. Ces avantages et droits doivent être concurrentiels et refléter les pratiques locales et de l'industrie. Les avantages des cadres désignés du Centre Shaw sont fournis de la même manière et sont d'un montant semblable.



## Section C – Partie 1 – Salaire et rémunération au rendement – Choix des comparateurs

Décrire les comparateurs utilisés pour l'étalonnage des salaires et de la rémunération au rendement pour l'employeur désigné pour tous les postes de cadres et catégories de postes de cadres désignés. Justifier le choix des comparateurs.

### Comparateurs 1

Postes de cadres supérieurs ou catégories de postes de l'étalonnage.

Les postes de la présidente-directrice générale ainsi que du vice-président et chef des opérations ont été étalonnés dans le même groupe de comparateurs.

### Comparateurs du secteur public ou parapublic du Canada

Organisations (p. ex., Organisation 1, Organisation 2, Organisation 3, etc.)

Le groupe de comparateurs se compose de toutes les organisations (n=110) du marché du secteur parapublic de la base de données du Hay Group, à l'exception des organisations « pures » du secteur public, comme les administrations municipales, les gouvernements provinciaux, les associations mutuelles, les œuvres de bienfaisance, etc. Les organisations sont les suivantes :

ATB Financial	The Federal Bridge Corporation Limited	Middlesex-London Health Unit	SaskTel
Alberta Health Services	Festival Hydro Inc.	NB Power Holding Corporation	Standards Council of Canada
Alberta Pension Services Corporation	First Nations University of Canada	New Brunswick Community College	Sun Country Regional Health Authority
Atlantic Lottery Corporation	Five Hills Regional Health Authority	New Brunswick Liquor Corporation	Sunrise Regional Health Authority
Autorité des Marchés Financiers du Québec	Greater Sudbury Utilities	Oakville Hydro Corporation	TVOntario
Bank of Canada	Greater Toronto Airports Authority	The Ontario Financing Authority	Thunder Bay Hydro Electricity Distribution Inc.
Bluewater Power Distribution Corporation	Greater Victoria Harbour Authority	Ontario Lottery and Gaming Corporation	Thunder Bay Port Authority
Business Development Bank of Canada	Guelph Hydro Electric Systems Inc.	Ontario Pension Board	Toronto Hydro-Electric System Limited
CPP Investment Board	Halifax Port Authority	Ontario Power Generation Inc.	Toronto Transit Commission
Calgary Board of Education	Halifax Regional Water Commission	Ontario Teachers' Pension Plan Board	Travel Alberta
Calgary Economic Development	Halton Hills Hydro Inc.	Orillia Power Corporation	Université d'Ottawa
Canada Lands Company CLC Limited	Hamilton Health Sciences	PUC Services Inc.	University of Alberta
Canada Mortgage and Housing Corporation	Hydro One Brampton	Peterborough Utilities Group	University of Calgary
Cape Breton University	Hydro Ottawa Limited	Prairie North Regional Health Authority	University of New Brunswick
Chignecto-Central Regional School Board	Independent Electricity System Operator	Prince Albert Parkland Regional Health Authority	University of Regina
Columbia Power Corporation	Innovate Calgary	Queen's University	University of Victoria
Covenant Health	Keewatin Yatthe Regional Health Authority	Red Deer College	Utilities Kingston
Cypress Regional Health Authority	Kelsey Trail Regional Health Authority	Red River College	Veridian Corporation
Dalhousie University	Kitchener-Wilmot Hydro Inc.	Regina Qu'Appelle Regional Health Authority	Waterfront Toronto
Destination Canada	LCBO	Royal Canadian Mint	Waterloo North Hydro
East Metro Youth Services	Lethbridge College	SAIT Polytechnic	Welland Hydro-Electric System Corp.
Edmonton Catholic School District	London Hydro	Safety Codes Council	Westario Power Inc.
Educators Financial Group Inc.	Mamawetan Churchill River Regional Health Authority	Saint John Energy	Workers' Compensation Board - Alberta
Energy+ Inc.	Marine Atlantic Inc.	Saskatchewan Cancer Agency	Yukon Energy Corporation
EnWin Utilities Ltd.	McMaster University	Saskatchewan Government Insurance	Yukon Hospital Corporation
Exhibition Place	The Mearie Group	Saskatchewan Indian Gaming Authority	
Export Development Canada	Memorial University of Newfoundland	Saskatchewan Workers' Compensation Board	
Farm Credit Canada	Metrolinx	SaskEnergy Incorporated	

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

Compte tenu de l'absence de plusieurs postes directement comparables lors de l'utilisation de l'option « titres de postes », le Centre Shaw a choisi d'utiliser l'approche du Groupe Hay en matière de « taille de la fonction » à des fins de comparaison.

Les cadres désignés du Centre Shaw ont été comparés selon des emplois dont la « taille de la fonction » est semblable et non en se fondant sur la correspondance des postes (par exemple, un vice-président peut être comparé à un premier

vice-président, sans tenir compte du titre du poste ou de la fonction). Les postes au sein du Centre Shaw et dans le 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 Method<sup>SM</sup>). Les organisations sélectionnées comme comparateurs ont participé à la base de données sur la rémunération du Groupe Hay. Leurs rôles ont fait l'objet d'une évaluation en ayant recours à la même méthodologie afin d'assurer une comparaison juste et cohérente. 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.

Pour comprendre dans quelle mesure les comparateurs sélectionnés sont conformes aux critères exposés dans le cadre, il importe de comprendre la méthode des barèmes d'évaluation des profils 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 organisations, et (c) le jumelage de gens à des postes dans les 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 :

- La compréhension du contenu du poste à évaluer est essentielle.
- La compréhension du contexte du poste est tout aussi importante.
- La comparaison directe d'une poste avec d'autres postes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, 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 du poste intégral. 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.

### **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.

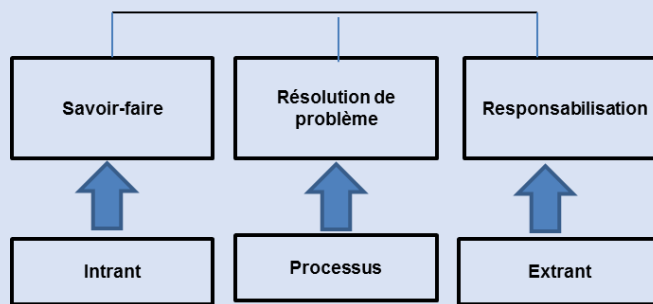
### **Responsabilisation**

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'organisation ou l'un de ses services. La possibilité d'apporter une contribution à une organisation 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.

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'une organisation à une autre. Pour assurer la cohérence entre les évaluations des postes dans l'ensemble des organisations de la base de données du Groupe Hay, des corrélations d'évaluation des postes ont été attribuées à chacun des participants.

## Contenu du poste



Le titulaire a besoin des connaissances et de l'expérience concordant avec l'ampleur et la complexité du résultat à obtenir et de la complexité du résultat

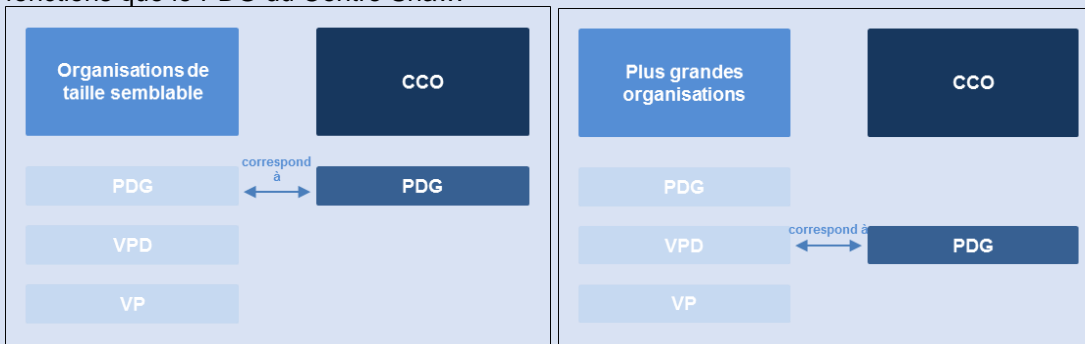
Pour obtenir le résultat final, les titulaires doivent résoudre des problèmes, créer, analyser et faire preuve de jugement

Les postes existent pour obtenir un résultat final

### Justification des comparateurs sélectionnés

Les organisations comparables ont été choisies en fonction de leurs similarités avec le Centre Shaw en ce qui a trait à la plupart ou à tous les facteurs mentionnés dans le cadre :

- **Étendue** : Toutes les organisations ont des postes comparables à ceux des cadres du Centre Shaw (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 qui y sont associées.
- **Exploitation** : L'exploitation du Centre Shaw se concentre sur trois domaines de l'industrie du service : les ventes et le marketing, la gestion des installations, ainsi que les services des aliments et boissons. Les organisations comparables choisies dans le secteur parapublic se concentrent aussi sur le service à la clientèle (c.-à-d. prestation de services financiers aux clients, enseignement à des étudiants, prestation de services de soins de santé, prestation de services de transport aux citoyens, approvisionnement en électricité aux citoyens, etc.).
- **Industrie** : Bien que le Centre Shaw recrute dans le secteur du tourisme d'accueil, dont les organisations ont tendance à appartenir au secteur privé, il fait également du recrutement dans le secteur parapublic, principalement parce qu'il se trouve à Ottawa. Toutes les organisations du groupe des comparateurs font partie du secteur parapublic.
- **Taille** : Toutes les fonctions du groupe des comparateurs qui ont été comparés aux postes des cadres du Centre Shaw sont de la même taille. La méthodologie d'évaluation des postes du Groupe Hay est d'une importance capitale, car elle permet au Centre Shaw d'ajuster la « taille de la fonction » (ou son étendue), aux postes des organisations comparables. Les éléments de l'évaluation des postes comprennent la taille de l'organisation, le type de fonction, l'étendue et le portefeuille. Comme illustré dans le diagramme ci-dessous pour des comparateurs un peu plus grands, le poste de PDG du Centre Shaw, par exemple, ne serait pas directement associé au poste de PDG du comparateur, mais à un poste de cadre qui assumerait les mêmes fonctions que le PDG du Centre Shaw.



- **Emplacement** : Toutes les organisations du groupe du comparateur sont au Canada. Environ la moitié se trouve en Ontario, et sept pour cent à Ottawa.

Dans l'ensemble, le Centre Shaw est d'avis que ce groupe représente un échantillon équilibré des organisations qui ont des cadres supérieurs aux responsabilités semblables ainsi qu'une combinaison d'autres critères d'étalonnement importants, comme mentionné ci-dessus.

En bref, la conformité du groupe des comparateurs du Centre Shaw à chacun des cinq critères est la suivante :

- Étendue – Totalemment conforme
- Exploitation – En grande partie conforme
- Industrie – Totalemment conforme
- Taille – Totalemment conforme
- Emplacement – Partiellement conforme





## Section D – Enveloppe de salaire et de rémunération au rendement

Indiquer la somme des salaires et de la rémunération au rendement versés, ou en cas échéant, la somme des salaires versés et de la rémunération maximale au rendement potentielle aux cadres désignés pour la dernière année de rémunération complète. Préciser le taux d'augmentation maximal de l'enveloppe. On peut fournir des renseignements supplémentaires sur les raisons justifiant les changements et sur la façon dont ces derniers ont été établis pour donner du contexte.

<b>Somme des salaires et de la rémunération au rendement pour le plus récent exercice achevé (\$)</b>	<b>Taux d'augmentation maximal de l'enveloppe (%)</b>
421 362 \$	5 %

---

#### Justification du taux d'augmentation maximal proposé :

Le Centre Shaw a pris en considération tous les facteurs exposés pour établir son taux d'augmentation maximal :

- (1) Priorités financières et priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario
- (2) Tendances récentes en matière de rémunération des cadres dans l'industrie concurrentielle
- (3) Portion du budget d'exploitation consacré à la rémunération des cadres par rapport aux organisations 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 considérable

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 Centre Shaw et des circonstances propres à l'organisation.

#### **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 d'Ottawa. Le tourisme que génèrent directement les congrès tenus au Centre Shaw a des conséquences positives sur l'économie d'Ottawa. Une rémunération appropriée des leaders du Centre Shaw assurera la croissance continue de ces conséquences positives. Le taux d'augmentation maximal de cinq pour cent proposé a pour objectif de veiller à ce que la rémunération des cadres puisse permettre au Centre Shaw de demeurer concurrentiel au cours des années à venir dans ce segment de marché hautement concurrentiel.

#### **2. Tendances récentes en matière 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 10 pour cent entre 2012 et 2016, ou un taux de croissance annuel composé de 1,9 pour cent pour les cadres du secteur parapublic national. Le rendement financier du secteur du tourisme d'accueil, après quelques années éprouvantes, connaît un essor considérable, particulièrement le secteur de l'hébergement. Ce rendement financier amélioré vient avec des pressions en matière de rémunération, particulièrement du secteur privé. Le taux d'augmentation maximal proposé de cinq pour cent vise à permettre de futurs ajustements à la rémunération annuelle, dans l'éventualité où il faudrait attirer ou retenir des membres au sein de l'équipe de la haute direction.

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

Les renseignements sur les dépenses totales en rémunération des cadres ne sont pas rapidement et facilement utilisables 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 Centre Shaw.

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

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

---

---

**Section E – Autres éléments de rémunération**

---

Décrire tous les éléments de rémunération, autres que le salaire et la rémunération au rendement, qui seraient offerts aux postes de cadres et catégories de postes de cadres désignés, mais qui ne sont généralement pas versés aux gestionnaires non exécutifs de la même manière et d'un montant semblable.

Justifier chaque élément par des motifs opérationnels essentiels.

---

**Élément 1**

Élément de rémunération

S.O.

---

Postes ou catégories des postes

S.O.

---

Justification

S.O.

---

Les cadres désignés du Centre Shaw reçoivent généralement d'autres éléments de rémunération de la même manière et d'un montant semblable que les gestionnaires qui ne sont pas des cadres, ce qui est conforme à la réglementation.