

Fournir l'information nécessaire pour chaque article. Vous trouverez dans le [Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic](#) des explications supplémentaires pour remplir le présent formulaire.

|  |   |
|--|---|
| <b>A. ( Philosophie de rémunération</b>                            | 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.  |
| <b>B. ( Postes de cadres désignés</b>                              | Énumérer tous les postes de cadres désignés de l'employeur désigné. S'il y a lieu, indiquer la catégorie de chacun des postes relativement au salaire et à la structure de rémunération au rendement du programme de rémunération des cadres supérieurs.  |
| <b>C. Salaire et rémunération au rendement</b>                     |   |
| Choix du comparateur %   | 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.  |
| Détails de l'analyse comparée %                                    | Décrire le centile utilisé pour l'étalonnage du plafond 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. On peut fournir des renseignements supplémentaires sur la méthode employée pour déterminer le salaire et la rémunération au rendement afin de donner du contexte.   |
| Structure %  | Décrire le plafond des salaires et la rémunération au rendement pour tous les postes de cadres et catégories de postes de cadres désignés. On peut fournir des renseignements supplémentaires sur la fourchette salariale et la structure de rémunération au rendement pour donner du contexte.   |
| <b>D. Enveloppe de salaire et de ( rémunération au rendement (</b> | 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>E. ( Autres éléments de rémunération</b>                        | 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.  |
| <b>F. ( Information complémentaire</b>                             | Fournir toute information supplémentaire nécessaire pour justifier ou expliquer les renseignements compris dans le programme de rémunération des cadres supérieurs.   |

**Coordonnées**

Organisation (nom complet)  
[Conseil des arts de l'Ontario](#)

**Formulaire rempli par**

|                                 |                             |                               |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Prénom<br><a href="#">Small</a> | Nom<br><a href="#">Nina</a> | Initiale<br><a href="#">M</a> |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|

Titre du poste  
[Directrice des ressources humaines](#)

Adresse

|                |   |  |              |
|----------------|---|--|--------------|
| Numéro d'unité | Numéro de la rue<br><a href="#">121</a> | Nom de la rue<br><a href="#">rue Bloor Est</a> | Case postale |
|----------------|---|--|--------------|

|                                  |                                |  |
|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Ville<br><a href="#">Toronto</a> | Province<br><a href="#">ON</a> | Code postal<br><a href="#">M4W 3M5</a> |
|----------------------------------|--------------------------------|--|

|   |   |
|---|---|
| Numéro de téléphone<br><a href="#">416-969-7462</a> | Numéro de télécopieur<br><a href="#">416-969-7450</a> |
|---|---|

Courriel  
[nsmall@arts.on.ca](mailto:nsmall@arts.on.ca)

## 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.

En tant qu'organisme du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, le Conseil des arts de l'Ontario (« CAO ») a été créé en 1963 avec pour mandat de favoriser la création et la production artistique au profit de tous les Ontariens. Le CAO joue un rôle essentiel dans la croissance et la réussite du secteur des arts de la province, et attribue des fonds publics aux arts de façon responsable et imputable par la prestation de subventions, de prix et de services aux artistes professionnels de l'Ontario et aux organismes artistiques sans but lucratif dans une foule de disciplines et de domaines.

Le budget de fonctionnement du CAO est de 70 millions de dollars en 2017-2018 et passera à 90 millions de dollars en 2020-2021 à la suite de la décision récente de confier au CAO un programme de subventions du gouvernement de l'Ontario pour intéresser les personnes âgées aux arts. Cela fait plus de 50 ans que le Conseil des arts de l'Ontario joue un rôle de premier plan dans la promotion et l'aide en matière de développement des arts au profit de tous les Ontariens. En 2016-2017, il a octroyé des subventions totalisant 50,8 millions de dollars à 1657 artistes et 1098 organismes dans 212 collectivités de la province.

La philosophie de rémunération à l'échelle du CAO est axée autour du recrutement, de la fidélisation et de la motivation d'employés talentueux ainsi que sur des considérations d'équité interne. Elle est reflétée dans la reconnaissance et les récompenses offertes par le CAO. Recruter, fidéliser et motiver les cadres supérieurs pour surveiller et gérer les activités d'accomplissement du mandat du CAO est un pilier central de la philosophie de rémunération des cadres. L'absence de niveaux de paie excessifs et d'éléments de rémunération injustifiés ou qui ne sont pas offerts à l'ensemble du personnel est un autre pilier clé. C'est là une expression des principes organisationnels d'équité du CAO et de son imputabilité pour l'utilisation de fonds publics en limitant les dépenses afin de consacrer le plus possible de ces fonds aux arts.

Le CAO étalonne sa rémunération par rapport à un groupe comparateur sélectionné de façon appropriée pour établir la rémunération totale concurrentielle sur le marché des cadres supérieurs. Les comparateurs sélectionnés du marché sont des organismes de type, de taille et de complexité comparables, qui œuvrent dans le domaine des arts ou qui les soutiennent, et auprès desquels le CAO peut recruter et perdre ses talents. Le processus d'étalonnage permet au CAO de déterminer les salaires appropriés qui attireront, fidéliseront et motiveront des individus exceptionnels pour diriger l'organisme.

Le programme de rémunération est conçu pour harmoniser et récompenser les cadres supérieurs pour leur engagement, leurs contributions et leurs efforts pour mener à terme la réalisation du mandat, de la vision, des valeurs et des objectifs stratégiques du CAO, tout en respectant les principes suivants :

- Uniformisation : fournir une approche uniforme basée sur des données probantes (c'est-à-dire, des recherches et des consultations) pour déterminer la rémunération.
- Équilibre : gérer les frais de rémunération tout en permettant au CAO d'attirer, de conserver et de motiver le talent nécessaire pour livrer des services publics de qualité élevée.
- Équité interne : fournir des récompenses et une reconnaissance aux cadres supérieurs semblables à celles des autres postes du CAO; et
- Transparence : améliorer la transparence des décisions autour de la rémunération des cadres supérieurs en publiant le cadre de rémunération sur le site Web du CAO.

Le conseil d'administration du CAO a décidé que la structure actualisée de la rémunération des cadres supérieurs est étalonnée par rapport au 40e centile de données sur la rémunération maximale totale en espèces du marché comparateur sélectionné, soit la somme de la rémunération de base maximale et de la rémunération maximale au rendement. La rémunération maximale des cadres supérieurs du programme du CAO est plafonnée au maximum établi par le groupe comparateur du marché. À condition qu'il y ait une marge dans l'enveloppe de salaires et de rémunération au rendement, les cadres supérieurs sont admissibles à recevoir des augmentations annuelles liées à la productivité en fonction du mérite, à condition que les cibles de rendement soient atteintes, et ce jusqu'à concurrence du maximum de la plage salariale correspondante. L'ensemble d'avantages sociaux des cadres supérieurs du CAO, y compris le régime de retraite, l'assurance et les régimes de soins de santé et dentaires, est

fourni de la même façon et dans le même rapport aux gestionnaires non exécutifs du CAO. Les cadres supérieurs n'ont pas accès à des incitatifs rémunérateurs auxquels les gestionnaires non exécutifs n'ont pas généralement droit.

---

## B. Postes de cadres désignés

Énumérer tous les postes de cadres désignés de l'employeur désigné. S'il y a lieu, indiquer la catégorie de chacun des postes % relativement au salaire et à la structure de rémunération au rendement du programme de rémunération des cadres supérieurs. %

| Titre du poste complet  | Catégorie de poste          |
|---|-----------------------------|
| Ex. : Directeur général                                       | Ex. : VP-1                  |
| Directeur général   | Président-directeur général |
| Directeur des finances de l'administration                    | Directeur 1                 |
| Directrice des subventions                                    | Directeur 1                 |
| Directrice des communications                                 | Directeur 2                 |
| Directrice des ressources humaines                            | Directeur 2                 |
| Directrice de la recherche, des politiques et de l'évaluation | Directeur 2                 |

## C. Salaire et rémunération au rendement – Choix du comparateur

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

Poste ou catégorie de poste de cadre à comparer

Président-directeur général, Directeur 1, Directeur 2

### Comparateurs du secteur public ou parapublic canadien

Organisation (Ex. : Organisation 1, Organisation 2, Organisation 3, etc.)

Musée des beaux-arts de l'Ontario, Conseil des arts du Canada, La Compagnie d'opéra canadienne, École nationale de ballet du Canada, Université de l'École d'art et de design de l'Ontario, Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, Fondation Trillium de l'Ontario, Shaw Festival Theatre Canada, TVOntario, National Ballet of Canada, Toronto Symphony Orchestra

Poste ou catégorie de poste (Ex. : Directeur général des finances)

Le directeur général est comparé aux rôles de président, de président-directeur général, de directeur général. %

Le directeur 1 est comparé aux rôles de directeur, de vice-président et de niveau directeur des finances et de % l'administration, des activités de base, des services de gestion, des subventions et du développement. %

Le directeur 2 est comparé aux rôles de directeur, de vice-président et de niveau directeur des communications, des % relations publiques, du marketing, des ressources humaines, de la recherche et des partenariats. %

Justification du choix des comparateurs

Les organismes comparateurs ont été choisis en fonction des facteurs énoncés dans le cadre de rémunération des cadres supérieurs (le « cadre ») :

- Envergure des responsabilités des cadres supérieurs de l'organisme;
- Type d'activités de l'organisme;
- Industries dans lesquelles l'organisme est en concurrence pour les cadres supérieurs;
- Taille de l'organisme; et
- Emplacement de l'organisme.

Le CAO étalonne sa rémunération par rapport à un groupe comparateur sélectionné de façon appropriée pour fournir une rémunération totale concurrentielle de tous les cadres supérieurs du marché. Les comparateurs sélectionnés du marché sont des organismes de type, de taille et de complexité comparables, qui œuvrent dans le domaine des arts ou qui les soutiennent, et auprès desquels le CAO peut recruter et perdre ses talents.

Le CAO a retenu les services d'une société d'experts-conseils, Korn Ferry Hay Group, pour étudier, analyser et fournir des données sur la rémunération. Au nom du CAO, cette société a demandé des informations sur la rémunération à 21 organismes comparateurs du marché, surtout des organismes artistiques ou de subventions dans le secteur parapublic, ou qui reçoivent des fonds publics pour leurs activités. 12 organismes ont fourni des données. Les cadres supérieurs du CAO ont été étalonnés par rapport à des postes ayant un titre, des exigences professionnelles et des responsabilités semblables dans le groupe comparateur. Neuf des douze organismes ont un budget de fonctionnement de moins de 100 millions de dollars, soit de la même envergure que le CAO. Deux organismes ont un budget qui se situe entre 100 et 249 millions de dollars, et un organisme a un budget entre 250 et 499 millions de dollars. Ces trois organismes ont des activités de même type que le CAO. Le groupe comparateur comprend 11 organismes établis en Ontario, dont trois organismes subventionnaires et de services aux arts, et un organisme du Québec qui joue un rôle subventionnaire comparable au CAO. Parmi les organismes ontariens, neuf sont établis à Toronto où se trouve le CAO.

L'employeur désigné a reçu l'approbation du président du Conseil du Trésor pour l'utilisation des comparateurs privés ou internationaux pour ces postes ou catégories de postes de cadres.

## C. Salaire et rémunération au rendement – Détails de l'analyse comparative

Décrire le centile utilisé pour l'étalonnage du plafond 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. On peut fournir des renseignements supplémentaires sur la méthode employée pour déterminer le salaire et la rémunération au rendement afin de donner du contexte.

Les 12 organismes comparateurs ont été sondés pour obtenir des renseignements sur la rémunération. Les résultats ont fait l'objet d'une analyse comparative afin d'étalonner le plafond salarial et relatif à la rémunération au rendement de chaque catégorie de postes de cadres désignés. Les résultats ont servi à établir la rémunération maximale des cadres supérieurs du CAO.

Les catégories de directeur général, directeur 1 et directeur 2 ont été étalonnées par rapport à des postes ayant des titres semblables, des responsabilités de même ordre et un portefeuille d'envergure comparable. Les répondants au sondage ont été invités à soumettre des données sur la rémunération en se basant sur les descriptions de poste suivantes :

La catégorie Directeur général comprend :

1) Directeur général et PDG : Relève du conseil d'administration, est responsable d'assurer la réussite de la mise en œuvre de la direction stratégique et du plan d'activités annuel grâce à son leadership, sa gestion et son administration des principales fonctions opérationnelles de l'organisme. Ce rôle est également chargé d'élaborer et d'entretenir des relations avec le gouvernement et les intervenants.

La catégorie Directeur 1 comprend :

1) Directeur des finances et de l'administration : Relève du directeur général, est responsable de la surveillance financière et administrative de l'organisme par la mise en œuvre des politiques, systèmes et contrôles financiers ainsi que par la gestion de la compatibilité et de la paie, de l'approvisionnement, des activités, des dossiers, des technologies de l'information, tout en assurant le respect de toutes les lois pertinentes.

2) Directrice des subventions : Relève du directeur général, est responsable du leadership, de la direction et de la réussite de la prestation des activités de base de l'organisme par la création et la surveillance des décisions, des politiques, des systèmes, des programmes, des initiatives de sensibilisation et de l'imputabilité des subventions, les subventions étant toutes utilisées aux fins prévues.

La catégorie Directeur 2 comprend :

1) Directrice des communications : Relève du directeur général, est responsable de la planification, de la mise en œuvre et de la surveillance des activités de communication de l'organisme, incluant la gestion des problèmes, les canaux de médias sociaux, les relations avec les députés et les médias, le développement de produits et d'imprimés, ainsi que la sensibilisation permanente des milieux artistiques et des intervenants aux activités et aux programmes du CAO.

2) Directrice des ressources humaines : Relève du directeur général, est responsable de diriger les fonctions de ressources humaines et d'équité de l'organisme par la mise en œuvre de politiques et la gestion du recrutement, de la rémunération et des avantages sociaux, de la conception de l'organisme, de la formation et du perfectionnement, de la santé et de la sécurité, et des relations de travail dans un milieu syndiqué. Ce rôle est également responsable d'assurer la conformité aux lois sur l'accessibilité.

3) Directrice de la recherche, des politiques et de l'évaluation : Relève du directeur général, est responsable des fonctions de recherche, des politiques et de l'évaluation afin d'évaluer, de faire rapport et de promouvoir l'efficacité des programmes et des décisions de l'organisme; dirige le processus de planification stratégique et les activités de mesure du rendement; produit et commande des rapports de recherche sur les arts; et fournit des données en réponse aux demandes du public et du gouvernement. Ce rôle est également responsable de satisfaire aux exigences de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée ainsi qu'en matière de données ouvertes.

Le plafond salarial maximal total en espèces de tous les cadres a été fixé au 40e centile de la rémunération maximale totale en espèces du groupe comparateur (salaire de base maximum + rémunération maximale au rendement) de chaque catégorie de cadres. Par exemple, pour la catégorie Directeur 1, les données sur la rémunération soumise pour tous les rôles semblables à la directrice des subventions et au directeur des finances et de l'administration ont été regroupées et le 40e centile de la rémunération maximale totale en espèces a été calculé

pour établir le plafond salarial et relatif à la rémunération au rendement. La plage salariale maximale est égale au plafond et la plage salariale minimale est fixée à 70 % du maximum. La rémunération au rendement, lorsqu'elle est accordée, est ajoutée au salaire de base et ne dépasse pas la plage salariale maximale.

---

### C. Salaire et rémunération au rendement – Structure

Décrire le plafond des salaires et la rémunération au rendement pour tous les postes de cadres et catégories de postes de cadres désignés. On peut fournir des renseignements supplémentaires sur la fourchette salariale et la structure de rémunération au rendement pour donner du contexte.

| Poste de cadre ou catégorie de poste de cadre | Minimum de la fourchette salariale (\$) | Taux du poste (\$) | Maximum de la fourchette salariale (\$) | Objectif annuel en matière de rémunération au rendement (% du salaire) | Maximum annuel en matière de rémunération au rendement (% du salaire) | Plafond du salaire 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   | 196 630 \$                              |                    | 280 900 \$                              | 2,0  | 7,5   | 280 900 \$   |
| Directeur 1                                   | 112 280 \$                              |                    | 160 400 \$                              | 2,0  | 7,5   | 160 400 \$   |
| Directeur 2                                   | 104 020 \$                              |                    | 148 600 \$                              | 2,0  | 7,5   | 148 600 \$   |

## 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.

| Somme des salaires et de la rémunération au rendement pour la dernière année de rémunération complète (\$) | Taux d'augmentation maximal (%) |
|--|---------------------------------|
| 827 935 \$   | 5,0                             |

Raisonnement pour le taux d'augmentation annuelle maximal proposé :

Afin d'établir le taux d'augmentation annuelle maximal proposé, le CAO a tenu compte de tous les facteurs énoncés à la section 3.3 du Règlement sur le cadre de rémunération du Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic. Bien que tous les facteurs aient été considérés, certains facteurs ont retenu davantage l'attention à cause de la disponibilité de données et/ou de leur incidence relative sur les besoins en matière de rémunération des cadres du CAO et des circonstances particulières du CAO.

Les facteurs suivants, dont l'ordre est sans importance, ont été les principaux déterminants :

- Facteur 1 : Les priorités financières et les priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario figurant dans le plus récent budget de l'Ontario de 2017.
- Facteur 2 : Les tendances récentes en matière de rémunération des cadres dans la partie du secteur parapublic de l'Ontario et du Canada dans lequel le CAO est en concurrence pour des cadres. Les salaires des cadres du CAO se situent vers le bas ou près du minimum des salaires des cadres comparateurs. Afin de demeurer concurrentiel, le CAO doit rémunérer adéquatement ses cadres.
- Facteur 3 : Le pourcentage du budget de fonctionnement du CAO servant à la rémunération des cadres comparativement à celui des organismes comparateurs. L'information sur le montant total de la rémunération des cadres n'a pas actuellement été rendue publique. Ces données seront plus facilement accessibles pour élaborer les programmes futurs grâce aux données sur les enveloppes salariales et la rémunération au rendement qu'accumuleront les initiatives de transparence de la rémunération des cadres à l'intention du public. En tant que gardien et protecteur des fonds publics, le CAO tient à maintenir le total de son budget administratif et de services à moins de 13 % de son budget de fonctionnement.
- Facteur 4 : L'effet des compressions et de l'inversion de la rémunération entre les cadres et les plages salariales des gestionnaires non exécutifs sur le recrutement et le maintien de cadres exécutifs talentueux.
- Facteur 5 : L'importante expansion des activités du CAO, comme la mise en œuvre du système de subventions en ligne du CAO et le développement de nouveaux programmes de subventions à la suite de l'augmentation progressive de 30 millions de dollars du budget de base du CAO sur une période de quatre ans jusqu'à l'exercice 2020-2021, incluant l'administration de fonds ciblés pour des programmes spéciaux pour intéresser les personnes âgées aux arts et le Fonds culturel autochtone

Actuellement, la rémunération des cadres du CAO est considérablement inférieure aux cadres comparateurs du marché, la rémunération de tous les cadres se situant environ 25 % sous la médiane du marché, selon les données réelles. Le CAO s'est donné comme objectif de rémunérer ses cadres de façon concurrentielle à l'intérieur du marché comparateur. Le taux maximal d'augmentation de 5 % de l'enveloppe salariale permettrait au CAO de faire des progrès modestes vers une harmonisation appropriée des salaires avec le marché comparateur pour ses cadres entièrement formés, compétents et chevronnés. Cette démarche soutiendra la philosophie de rémunération du CAO qui repose sur le recrutement, la fidélisation et la motivation de cadres talentueux et reconnaît la valeur de l'expérience, des portefeuilles de compétences et de l'engagement des cadres pour soutenir la mise en œuvre réussie du mandat, de la vision, des valeurs et des objectifs stratégiques du CAO. Les nouvelles plages salariales, les plages de rémunération au rendement et le taux d'augmentation maximal proposé de l'enveloppe salariale permettront au CAO d'attirer et de rémunérer des candidats ayant les compétences et les antécédents recherchés par le CAO à l'avenir.

Remarque : Conformément au Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic, le CAO peut choisir d'ajuster les plafonds salariaux une fois par année de paie, à partir d'un an après la mise en vigueur du programme, selon le moins élevé de ce qui suit :

- le taux de l'augmentation salariale et de rémunération au rendement accordé aux gestionnaires non exécutifs de l'employeur désigné durant la période de rémunération la plus récente
  - la courbe des salaires du secteur public provincial établie dans le budget de l'Ontario, le document Perspectives économiques et revue financière ou la documentation publique de la Couronne du chef de l'Ontario, le Conseil des ministres, le Conseil du Trésor ou le Conseil de gestion du gouvernement
-

---

## 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.

### Éléments 1

Éléments de rémunération

S.O.

---

Poste ou catégorie de poste

S.O.

---

Justification

S.O.

---

## F. Information complémentaire

Fournir toute information supplémentaire nécessaire pour justifier ou expliquer les renseignements compris dans le programme de rémunération des cadres supérieurs.

| Nom du fichier |                          | Taille (Mo) | Supprimer                |
|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|                |                          |             | <input type="checkbox"/> |
|                | Taille totale            | 0           |                          |
|                | Nombre de pièces jointes | 0           |                          |