

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.

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

Coordonnées de la personne remplissant le formulaire

Coordonnées

Organisation (nom complet)

McMichael Canadian Art Collection

Formulaire rempli par

Prénom

Donnell

Nom

Jenny

Initiale

Titre du poste

Manager, Human Resources

Adresse

Numéro d'unité

Numéro de la rue

10365

Nom de la rue

Islington Avenue

Case postale

Ville

Kleinburg

Province

ON

Code postal

L0J 1C0

Numéro de téléphone

905-893-1121

Numéro de télécopieur

905-893-0692

Courriel

jdonnell@mcmichael.com

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.

La philosophie de rémunération de McMichael s'applique à tous les niveaux de l'organisation et se base sur une rémunération concurrentielle (selon le marché) à tous les types d'employés qui :

- peut attirer et garder un personnel de haute qualité dans tous les niveaux de l'organisation, lequel participera à l'atteinte de l'objectif de McMichael d'être reconnu comme endroit de prédilection pour l'exploration de la culture et de l'identité canadiennes, ainsi que de l'art du Canada;
- est conçue pour reconnaître les compétences, le savoir et les comportements adéquats chez McMichael;
- permet la croissance et le développement professionnel de l'employé au sein de sa fourchette salariale;
- constitue une rémunération juste et équitable de ses employés à tous les niveaux organisationnels;
- concorde avec l'engagement que prend McMichael de se conformer au règlement 304/16 et de respecter ses moyens budgétaires.

Pour déterminer les salaires de chaque poste, la structure de classification salariale se base sur une échelle salariale/fourchette des salaires à plusieurs niveaux qui prend en compte les compétences requises, la nature et le niveau de responsabilités des tâches à réaliser ainsi que la responsabilité de déterminer et d'atteindre les objectifs de l'organisation.

La rémunération des cadres prend en compte la responsabilité qu'ont les cadres de déterminer la portée, la voie et les objectifs généraux de l'organisation. Les cadres désignés détiennent un pouvoir de signature, sont signataires ministériels et doivent s'assurer de la conformité gouvernementale. Les cadres désignés travaillent de pair avec le personnel et lui fournit une rétroaction continue. Ils doivent prendre en compte la voie stratégique globale empruntée par l'organisation, ce qui inclut le respect de la disponibilité de fonds, la conformité aux lignes directrices, aux règles et aux meilleures pratiques du Ministère, ainsi que la création d'un environnement de travail sain pour tout le personnel. Les postes cadres inscrits ci-dessous sont des postes nommés en concordance avec la définition de la loi.

La stratégie de rémunération de McMichael est de créer un budget qui puisse offrir un salaire concordant avec le coût de la vie et qui se rapproche du Coût de la vie établi par le Secteur parapublic de l'Ontario à tous les employés. Le salaire offert doit également être basé sur le rendement financier de l'organisation. Annuellement, McMichael établit ses salaires par rapport à des comparateurs : les salaires se retrouvant dans le 30^e au 50^e percentile sont pris en note et ils pourraient être ajustés selon le rendement financier de l'organisation et selon la planification budgétaire pour l'année, le tout en conformité aux priorités du gouvernement ontarien en matière de rémunération.

L'organisation McMichael n'offre aucun élément de rémunération qui diffère entre les postes cadres et les postes non-cadres. Les cadres bénéficieront aussi d'ajustements par rapport au coût de la vie, lesquels sont pris en compte dans le budget et applicables à tous les membres du corps salarial.

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 exécutif	Cadres désignés conformément au Secteur parapublic
Directeur des finances et opérations	Cadres désignés conformément au Secteur parapublic

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

Directeur exécutif, PDG

Comparateurs du secteur public ou parapublic canadien

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

1. Musée des beaux-arts de l'Ontario 2. Musée Glenbow 3. Musée McCord 4. Musée Gardiner 5. Musée des beaux-arts du Canada 6. Festival international du film de Toronto (TIFF) 7. Evergreen Brick Works 8. Luminato, festival des arts et de la créativité de Toronto 9. Centre canadien du film

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

Directeur exécutif

Justification du choix des comparateurs

Les comparateurs choisis par McMichael sont des organisations qui répondent à au moins un des critères du Secteur public suivants :

- Établi par une loi ou un projet de loi
- Reçoit un financement public important
- Doit divulguer ses rémunérations conformément aux règles de divulgation des traitements du secteur public.

Cinq des neuf comparateurs appartiennent au Secteur parapublic de l'Ontario et les quatre autres comparateurs appartiennent au Secteur parapublic du Canada ou autre secteur provincial, puisqu'ils bénéficient d'un financement public important.

Tous les comparateurs sont des organisations du milieu de l'art et de la culture.

1) Portée des responsabilités : Tous les comparateurs choisis - listés de 1 à 9 – détiennent en leur organisation un poste de directeur exécutif dont la portée des responsabilités est similaire à celle du directeur exécutif de McMichael; la portée inclut une reddition de compte auprès du conseil d'administration, un travail collaboratif et des partenariats aux niveaux local, national et international. Toutes les organisations exercent leurs activités dans le secteur de l'art, de la culture, de l'éducation, de la vente au détail et de la location. Le directeur exécutif de tous les comparateurs est responsable de gérer les actifs et de superviser les rapports directs qui pourraient comprendre d'autres types de cadres. Comme chez McMichael, le cadre le plus haut placé des comparateurs répond au conseil d'administration et est responsable de diriger les opérations stratégiques de l'organisation.

2) Types d'opérations exécutées par l'organisation : Tous les comparateurs choisis sont issus du Secteur parapublic. De plus, une grande partie de leur revenu est auto-générée; ils sont tous des OBNL, ils répondent tous à un niveau de gouvernement et doivent se conformer à la gouvernance qui les supervise. En plus de promouvoir les arts visuels, McMichael a pour objectif stratégique de promouvoir l'art du Canada, lequel comprend tous les arts, incluant la musique et le cinéma. C'est pourquoi les comparateurs choisis incluent des galeries d'art, mais également deux organisations œuvrant dans le secteur du cinéma. Tous les comparateurs sont des organisations qui font la promotion de l'art et de la culture à l'échelle du pays et à l'échelle internationale. Ils font la promotion de l'art et de la culture du Canada auprès des marchés touristiques et encouragent la diffusion de l'art canadien. La voie stratégique de McMichael est de joindre un public plus large. Tous les comparateurs sont des organisations multidisciplinaires au niveau de leur offre publique – de leurs produits phares, jusqu'à leurs services supplémentaires, comme la planification d'événement, ou la location de salles – et ceci incombe une gestion complexe. Sept des neuf comparateurs font de la vente au détail en magasin et/ou en ligne. Tous les comparateurs mettent l'accent sur l'expérience vécue par le public et les visiteurs, c'est pourquoi le service à la clientèle doit être impeccable.

3) Industries avec lesquelles l'organisation est en concurrence au niveau du recrutement de cadres : Tous les comparateurs choisis sont des institutions culturelles accueillant une clientèle similaire provenant des marchés local, national et international. Ces organisations ont toutes comme mission d'attirer un public large et diversifié. Huit des neuf comparateurs sont des galeries d'art, musées ou festivals exposant des œuvres d'art visuel. La majorité des comparateurs obtiennent un financement public et génèrent eux-mêmes des revenus. La voie stratégique empruntée par McMichael est d'attirer un public international et national. Cette voie stratégique est un des facteurs qui a poussé

l'organisation à choisir le directeur exécutif actuel parmi un lot de candidat-e-s étrangers ayant postulé.

4) Taille de l'organisation : La majorité des comparateurs ont une taille similaire au niveau du budget et du nombre de salariés. Même si trois des neuf organisateurs ont un budget plus important (Musée des beaux-arts de l'Ontario, Musée des beaux-arts du Canada et TIFF), ils ont tous une portée semblable, et ont un personnel composé des salariés à temps plein, de salariés horaires et de bénévoles qui fournissent des services. McMichael est plus imposant au niveau du terrain qu'il gère. Cinq des neuf comparateurs ont un budget et un nombre de travailleurs similaires à ceux de McMichael et seule une organisation est plus petite sous ces deux mesures. McMichael gère une d'importants actifs, d'installations et de services toute l'année.

5) Emplacement de l'organisation : Tous les comparateurs sont des organisations ayant pignon sur rue au Canada. Sept des neuf organisations sont en Ontario, et six des neuf comparateurs exercent leurs activités dans le Grand Toronto. Les organisations qui sont domiciliées à l'extérieur de l'Ontario partagent des coûts de la vie similaires; incluant les comparateurs de Montréal et de Calgary. Tous ces emplacements peuvent atteindre un pourcentage de public étranger équivalent.

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.

Un tableau des salaires et calculs du 50^e percentile de chaque comparateur se trouve ci-dessous.

L'information relative aux salaires est issue de quelque forme d'information partagée entre organisations, de l'information se trouvant sur les sites web des organisations, de l'information se trouvant dans des rapports annuels publics et des données tirées de la liste de divulgation des traitements du secteur public.

<https://www.ontario.ca/page/public-sector-salary-disclosure-2016-all-sectors-and-seconded-employees>

Le tableau met en lumière qu'en ce moment, les salaires des cadres de McMichael se trouvent au 50^e percentile du plafond salarial, ou en deçà.

Les facteurs qui expliquent que les fourchettes salariales se trouvent en deçà des normes pour le secteur est qu'il y a eu un gel des salaires qui a duré deux ans et demi tel que prescrit par la directive du Secteur parapublic stipulant qu'aucun ajustement des fourchettes ne serait effectué; qu'aucun ajustement du coût de la vie n'a été fait à cause des restrictions budgétaires chez McMichael; et qu'aucun ajustement des fourchettes n'a été appliqué.

Salaire (en milliers) des directeurs exécutifs des comparateurs (ordre aléatoire)

A 190,0

B 242,4

C 225,0

D 250,0

E 350,0

F 352,6

G 255,3

H 300,0

I 297,4

50^e percentile = 255,30

Salaire (en milliers) des directeurs des finances et opérations (ordre aléatoire)

A 159,0

B 125,0

C 124,0

D 140,0

E 110,0

F 190,3

G 134,0

H 113,0

I 105,0

50^e percentile = 125,0

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
Directeur exécutif		225 000 \$	250 000 \$			255 300 \$
Directeur des finances et opérations		106 575 \$	113 000 \$			125 000 \$

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 (%)
331 575 \$	5,0

Raisonnement pour le taux d'augmentation annuelle maximal proposé :

Notre analyse des tendances salariales de l'industrie dans laquelle McMichael est en concurrence avec d'autres organisations dans son recrutement de cadres révèle que les rémunérations des postes de direction de McMichael sont en deçà des tendances. Le salaire actuel des deux cadres mentionnés se trouve sous la barre du 50^e percentile tel que calculé dans notre exercice. Même si nous voulons seulement octroyer un ajustement basé sur le coût de la vie, évalué à 1,5 % dans notre budget, il est possible que nous devions augmenter notre budget de rémunération à son maximum de 5 % par année pour pouvoir garder nos talents cadres et pour graduellement atteindre les normes de l'industrie, tel qu'indiqué dans l'étude.

Il faudrait une augmentation de 13,5 % et 17,5 % pour les postes cadres actuels pour atteindre l'ajustement de rémunération annuel maximal. Sachant qu'il n'est pas réaliste d'atteindre de telles augmentations considérant les restrictions budgétaires, la nécessité de maintenir une gestion des finances responsable, et les priorités de rémunération de l'Ontario, McMichael se restreindra à une augmentation du budget salarial de 5 % par année jusqu'à l'atteinte du 50^e percentile. En mettant en œuvre une augmentation maximale de 5 % par année, McMichael peut garder ses talents cadres actuels et peut se concentrer sur ses objectifs et son plan stratégiques, lesquels incluent l'expansion de capital et la croissance.

L'augmentation de 5 % mentionnée suit les lignes directrices des priorités en matière de rémunération et des priorités financières du gouvernement de l'Ontario. Cette augmentation concorde aussi avec les tendances de l'industrie dans laquelle nous sommes en concurrence avec d'autres organisations pour l'obtention de nouveaux talents cadres. Finalement, cette augmentation de 5 % va également avec ce qui a été approuvé pour d'autres employeurs parapublics comparables. Cette augmentation apportée au budget de fonctionnement permettra finalement d'offrir des salaires cadres similaires à ceux de nos comparateurs.

S'il devait y avoir un changement de personnel pour les postes cadres mentionnés, il faudrait alors augmenter notre budget salarial pour pouvoir attirer les talents désirés. S'il devait y avoir d'autres postes cadres nommés, ce budget augmenterait, et un nouveau programme serait soumis conformément à la directive.

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

Aucun

Poste ou catégorie de poste

Justification

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	