



LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Ébauche de cadre de rémunération des cadres d'Aide juridique Ontario

Référence : Règl. de l'Ont. 304/16 : CADRE DE RÉMUNÉRATION DES CADRES
en application de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur
parapublic*, L.O. 2014, chap. 13. Annexe 1

Février 2018

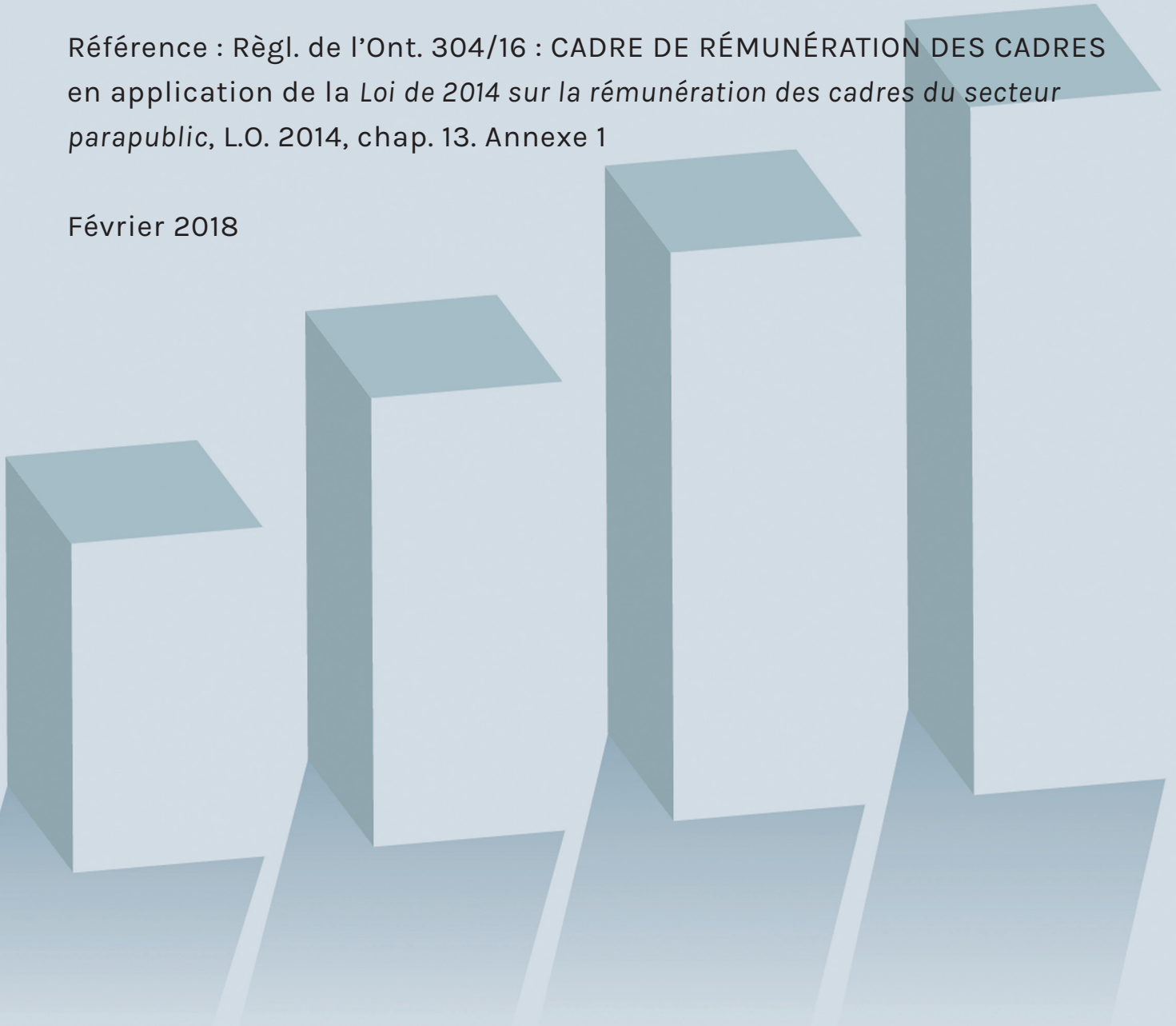


Table des matières

1. Contexte	3
2. Philosophie en matière de rémunération des cadres	3
3. Postes de cadres désignés	5
4. Analyse du marché externe	5
4.1 Organismes de comparaison	5
4.2 Postes comparables	6
4.3 Études du marché	10
5. Calcul du plafond du traitement et de la rémunération liée au rendement	10
6. Traitement et structure de la rémunération liée au rendement	11
7. Salaire des cadres et enveloppe salariale de la rémunération liée au rendement des cadres	12
7.1 Taux maximal d'augmentation de la rémunération liée au rendement	12
8. Autre rémunération	13

Note : Le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

1. Contexte

En septembre 2016, le Gouvernement de l'Ontario a adopté le Règlement 304/16 : Cadre de rémunération des cadres (le « Règlement »). Le Règlement établit que tous les employeurs désignés conformément à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (« LRCSP ») doivent mettre en œuvre et afficher un programme de rémunération des cadres.

Le Règlement impose à chaque organisme gouvernemental d'avoir un programme écrit de rémunération des cadres (le « Programme ») qui indique la rémunération accordée à ses cadres. Le Règlement exige également que les organismes invitent activement le public à faire connaître leurs commentaires et suggestions sur leur cadre de rémunération.

2. Philosophie en matière de rémunération des cadres

L'objet d'une philosophie en matière de rémunération des cadres d'Aide juridique Ontario (AJO) est d'éclairer la prise de décisions relatives à tous les aspects de la rémunération des cadres. La philosophie sera revue périodiquement pour faire en sorte qu'elle continue de respecter les objectifs stratégiques d'AJO.

Le programme de rémunération des cadres d'AJO (« AJO ») est conçu pour garantir qu'AJO est en mesure d'attirer, de retenir et de motiver des cadres compétents tout en mettant l'accent sur la performance de l'individu et sur celle de l'organisme. L'objectif du programme de rémunération des cadres est d'accorder une rémunération concurrentielle, juste et équitable favorisant un rendement élevé.

Les principes suivants seront pris en considération dans le cadre de l'établissement de la rémunération chez AJO :

1. Compétitivité des marchés externes

En tant qu'organisme du secteur public régi par *Loi sur la fonction publique de l'Ontario* et assujetti aux directives et politiques du gouvernement, les postes à AJO s'apparentent étroitement à ceux du secteur public et du secteur parapublic. AJO fait concurrence aux organismes de ces secteurs pour le recrutement de cadres de talent, ainsi, elle a choisi 31 organismes pour former un groupe de comparaison. Le Règlement de l'Ontario stipule qu'un employeur désigné comme AJO ne doit pas accorder aux cadres de l'organisme un traitement ou une rémunération liée au rendement supérieur au 50^e centile des montants

établis pour des postes comparables dans les organismes de comparaison.

2. Rémunération liée au rendement

Le Programme de rémunération d'AJO comprend un traitement de base et une rémunération à risque. La rémunération à risque stimule l'orientation stratégique d'AJO. En effet, elle permet de fournir aux cadres un incitatif à l'atteinte des objectifs organisationnels à court, moyen et long terme.

3. Rémunération globale

Les cadres d'AJO ne participent pas à un régime de retraite à cotisation déterminée et ne bénéficient pas d'avantages complémentaires de retraite ce qui diffère de la plupart des organismes gouvernementaux. Une stratégie de rémunération globale doit être adoptée au moment d'établir la rémunération, étant donné que les prestations de retraite et les avantages complémentaires de la retraite constituent un obstacle à l'attraction de talents clés du secteur public et du secteur parapublic.

4. Équité interne

Les échelles de traitement pour les postes de gestionnaires intermédiaires sont prises en compte pour l'établissement des échelles pour les postes de cadres.

5. Contexte financier

La situation actuelle et future d'AJO sera prise en compte lorsque des changements seront apportés à la rémunération des cadres pour garantir qu'elle respecte les contraintes budgétaires.

3. Postes de cadres désignés

Il y a actuellement huit (8) postes de cadres à Aide juridique Ontario. L'ensemble des postes ainsi que la classe qui y correspond sont énumérés dans la liste suivante :

Titre du poste	Désignation
Président-directeur général	P.-D.G
Vice-président, régions du Nord, du Centre et de l'Est	V.-P.
Directeur général de l'administration et vice-président	V.-P.
Vice-président, Politiques, recherche et relations externes	V.-P.
Vice-président, région du Sud-Ouest	V.-P.
Vice-président, région du Grand Toronto	V.-P.
Vice-président et avocat général	V.-P.
Vice-président, Planification stratégique et conformité	V.-P.

4. Analyse du marché externe

Le Règlement de l'Ontario stipule qu'un employeur désigné comme Aide juridique Ontario ne doit pas accorder aux cadres de l'organisme un traitement ou une rémunération liée au rendement supérieur au 50^e centile des montants établis pour des postes comparables dans les organismes de comparaison.

4.1 Organismes de comparaison

La rémunération des cadres d'AJO est fondée sur les taux concurrentiels du marché et déterminée à la suite de l'analyse des postes comparables dans des organismes similaires. Pour élaborer un tel cadre, AJO a choisi 31 organismes de comparaison qui font tous partie du secteur public ou parapublic canadien.

Ces organismes de comparaison ont été choisis en fonction de leurs compétences en leadership et du niveau de responsabilisation demandé des équipes de leadership pour réaliser les objectifs opérationnels de l'organisme. En outre, ce sont des organismes avec lesquels AJO est en concurrence quant au recrutement de talents.

La liste des organismes de comparaison est énumérée dans le tableau ci-dessous :

Nom	Nom
Collège Centennial	Municipalité régionale de Peel
Centre des congrès d'Ottawa	Municipalité régionale de York
Collège George Brown	Musée des beaux-arts de l'Ontario
Collège Georgian	Musée royal de l'Ontario
Collège Humber	Procureur général
Collège Niagara Canada	Régie des alcools de l'Ontario
Collège Seneca	Société d'aide à l'enfance de Toronto
Conseil du Trésor	Société d'évaluation foncière des municipalités
Commission des alcools et des jeux de l'Ontario	Société ontarienne d'assurance-dépôts
Commission des services juridiques du Québec	Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto
Fondation Trillium de l'Ontario	Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto
Legal Aid Society – C.-B.	Toronto Financial Services Alliance
Marche des dix sous du Canada	Université Ryerson
Municipalité régionale de Durham	

4.2 Postes comparables

Le tableau ci-dessous fait état des postes à AJO qui font l'objet de l'analyse ainsi que les postes utilisés pour la comparaison.

Poste à AJO	Titre du poste comparable
Président-directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général; • Président-directeur général; • Président; • Sous-ministre; • Directeur général et registraire général; • Directeur général de l'administration; • Président et recteur; • Membre et président.

Poste à AJO	Titre du poste comparable
Directeur général de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général de l'administration; • Directeur général des finances; • Vice-président principal et directeur général des finances et de l'administration; • Vice-président aux finances et à l'administration; • Vice-président aux finances; • Vice-président et directeur général des finances; • Sous-procureur général adjoint; • Sous-ministre adjoint et directeur général de l'administration; • Vice-président adjoint et directeur général de l'administration; • Chef des ressources humaines; • Directeur de l'information et vice-président aux technologies de l'information; • Directeur adjoint et chef du service de développement; • Vice-président principal aux services généraux et à la planification et directeur des services financiers.

Poste à AJO	Titre du poste comparable
Vice-président et avocat général	<ul style="list-style-type: none"> • Avocat en chef. Projets spéciaux; • Premier conseiller législatif; • Sous-directeur et chef des services de développement; • Directeur / avocat principal; • Vice-président directeur, avocat principal et secrétaire général; • Premier vice-président; • Avocat général; • Avocat principal et secrétaire auprès du Bureau des gouverneurs; • Procureur régional; • Vice-président aux services juridiques.
Vice-présidents régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • Chef des services de développement; • Président-directeur général et vice-président aux services généraux; • Vice-président et stratège en chef; • Dirigeant principal de l'apprentissage et vice président aux études; • Directeur des opérations infrastructurelles; • Membre et vice-président; • Vice-président principal, Opérations de clientèle; • Vice-président, Développement des affaires; • Vice-président, Développement des affaires et marketing; • Vice-président, Avancement universitaire; • Vice-président, Développement d'exposition et gestion de projets; • Vice-président, Opérations de clientèle.

Poste à AJO	Titre du poste comparable
Vice-président, Politiques, recherche et relations externes	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire général et directeur général des relations internes; • Sous-procureur général adjoint, Division des politiques et de l'innovation; • Directeur général, Communications internes; • Vice-président, Relations municipales et relations avec les intervenants; • Attaché de direction et directeur des relations gouvernementales; • Vice-président, Politiques et relations avec les intervenants.
Vice-président, Planification stratégique et conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur, Vérification et conformité; • Directeur, Politiques et planification stratégique; • Directeur, Services financiers, planification; • Directeur, Services financiers, planification et analyse financière; • Commissaire, Planification et développement économique; • Directeur, Planification et développement; • Directeur général, Stratégies et initiatives; • Vice-recteur associé à la planification des études; • Directeur général de la vérification interne et sous-ministre adjoint.

4.3 Études du marché

AJO a pour objectif de mener une étude de la rémunération tous les trois à cinq ans pour assurer sa compétitivité avec le marché externe. En outre, AJO peut effectuer annuellement des ajustements au marché à toutes les échelles salariales. Les ajustements au marché sont fondés sur plusieurs sondages sur la rémunération et sur les indicateurs économiques. Toutes les classes de postes de cadres et de gestionnaires intermédiaires sont ajustées selon le même pourcentage.

L'étude du marché plus complète effectuée tous les trois à cinq ans vise à capter tout changement de classe de postes particuliers qui pourrait être nécessaire, à revoir le paiement de primes et à étudier les autres pressions du marché extérieur auxquelles AJO pourrait avoir à faire face. Un groupe de pairs pour l'examen périodique doit être approuvé par le conseil d'administration d'AJO.

5. Calcul du plafond du traitement et de la rémunération liée au rendement

Guidée par Aon Hewitt, AJO a calculé les montants maximums de traitement et de rémunération liée au rendement qui peuvent être versés aux cadres qui remplissent des postes comparables pour chaque niveau. Les directives du gouvernement exigent que l'échelle de traitement maximale ne peut excéder le 50^e centile (médiane du marché) du traitement de base.

Le tableau ci-dessous montre que la rémunération maximale totale (traitement de base et rémunération liée au rendement) à AJO est inférieure à la médiane de la rémunération globale du marché. Bien que la rémunération des cadres à AJO se situe en deçà du 50^e centile, AJO ne prévoit pas d'apporter des changements à son cadre de rémunération des cadres en ce moment.

Niveau de cadres à AJO	Médiane de traitement de base maximum du marché	Médiane de la rémunération totale en espèces (traitement de base et rémunération liée au rendement) du marché**	Échelle de traitement de base maximale à AJO	Rémunération totale en espèces maximale à AJO (traitement de base et rémunération liée au rendement**)
P.-D.G	306 844 \$	337 528 \$	295 000 \$	295 000 \$
V.-P.	208 995 \$	229 894 \$	207 000 \$	217 350 \$

* Les montants affichés sont les médianes de la rémunération de tous les postes de V. P. comparables

** Rémunération totale présumant une rémunération liée au rendement de 10 % du traitement de base

6. Traitement et structure de la rémunération liée au rendement

Niveau de cadres à AJO	Échelle salariale minimum	Échelle salariale	Échelle de traitement maximale	Taux de rémunération à risque annuel ciblé	Taux maximum de rémunération à risque annuel ciblé
P.-D.G	240 000 \$	295 000 \$	295 000 \$	5 %	10 %
V.-P.	165 000 \$	207 000 \$	207 000 \$	5 %	10 %

Rémunération liée au rendement : les cadres d'AJO sont admissibles annuellement à une rémunération allant jusqu'à 10 % de leur traitement de base sous forme d'une hausse du traitement de base et/ou du versement ponctuel d'une prime pourvu que la rémunération totale ne dépasse pas le maximum.

7. Salaire des cadres et enveloppe salariale de la rémunération liée au rendement des cadres

Le tableau suivant fait état des salaires de l'ensemble des cadres d'AJO durant la dernière année d'emploi (au 31 mars 2017) et du calcul de l'enveloppe salariale maximale de la rémunération liée au rendement.

Cadres	Salaire actuel	Rémunération maximale liée au rendement	Traitement total et prime de rendement maximum
Président-directeur général	265 000 \$	10 %	291 500 \$
Directeur général de l'administration et vice président	195 621 \$	10 %	215 183 \$
V.-P., Politiques, planification et relations extérieures	190 027 \$	10 %	209 030 \$
V.- P. et avocate générale	195 621 \$	10 %	215 183 \$
V.-P., Planification stratégique et Conformité	165 000 \$	10 %	181 500 \$
V.- P., région du Sud Ouest	190 212 \$	10 %	209 233 \$
V.-P., régions du Nord et du Centre et de l'Est	190 065 \$	10 %	209 072 \$
V.- P., RGT	190 066 \$	10 %	209 073 \$
Traitement total et enveloppe salariale maximum	1 581 612 \$	10 %	1 739 774 \$

7.1 Taux maximal d'augmentation de la rémunération liée au rendement

AJO propose un taux d'augmentation maximal de 3 % de l'enveloppe salariale (traitement incluant la rémunération liée au rendement). Ce taux correspond aux taux d'inflation récents, à l'Enquête sur les augmentations salariales Aon Hewitt de 2017-2018 (données provenant de 378 organismes) dont les augmentations globales projetées s'élèvent à 2,9 % du salaire de base pour 2018, aux rajustements et règlements salariaux récents en Ontario et à la ligne directrice budgétaire de l'Ontario.

Le pourcentage du budget de fonctionnement d'AJO utilisé pour la rémunération des cadres n'a pas été pris en compte, car il existe peu de données d'organismes comparables disponibles.

À l'heure actuelle, il n'y a aucun problème de compression ou d'inversion entre les cadres supérieurs d'AJO et les gestionnaires non cadres qui nécessiterait un taux d'augmentation plus élevé de l'enveloppe salariale. Aucun projet d'élargissement important ni aucun projet spécial n'est prévu.

8. Autre rémunération

Le Règlement stipule : « L'employeur désigné ne doit pas accorder les éléments de rémunération suivants à un cadre désigné, sous réserve de tout autre droit à l'un ou l'autre de ces éléments au titre de la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi* : ». Des déclarations de la conformité d'AJO à ces aspects du Règlement se trouvent dans le tableau ci-dessous.

Exigences relatives au cadre(sous-disposition 2(3))	Conformité d'AJO
Des paiements et autres avantages accordés au lieu d'avantages accessoires	Aucun paiement n'a été accordé au lieu d'avantages accessoires
Primes d'embauche	AJO ne donne pas de primes d'embauche
Primes de rétention	AJO ne donne pas de primes de rétention
Indemnité de logement en espèces	AJO ne donne pas d'indemnité de logement en espèces

Exigences relatives au cadre(sous-disposition 2(3))	Conformité d'AJO
Avantages sociaux garantis qui, en règle générale, ne sont pas accordés aux gestionnaires intermédiaires	Tous les employés d'AJO bénéficient du même niveau d'avantages sociaux garantis
Indemnités de licenciement, y compris les indemnités compensatrices de préavis de licenciement et les indemnités de cessation d'emploi, dont le total est égal à plus de 24 fois le traitement mensuel moyen du cadre désigné	AJO a passé en revue tous les contrats des cadres et confirme que les indemnités de cessation d'emploi sont plafonnées à 24 mois
Indemnités de licenciement ou de cessation d'emploi à payer en cas de licenciement motivé	AJO ne donne pas d'indemnités pour le licenciement ou la cessation d'emploi en cas de licenciement motivé
Congé administratif payé, sauf s'il est offert au responsable d'un collège ou d'une université ou à un autre cadre désigné qui fait partie du corps professoral d'un collège ou d'une université ou qui doit le réintégrer	AJO ne donne pas de congé administratif payé
Congés administratifs payés qui s'acquièrent à un taux supérieur à 10,4 semaines payées par année	AJO ne donne pas de congé administratif payé
Indemnités compensatrices de congé administratif	AJO ne donne pas d'indemnités compensatrices de congé administratif



LEGAL AID ONTARIO

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Aide juridique Ontario

40, rue Dundas Ouest
Bureau 200
Toronto (Ontario) Canada
M5G 2H1

Sans frais : 1 800 668-8258

Courriel : info@lao.on.ca

Site web : www.legalaid.on.ca

This document is available
in English.

Aide juridique Ontario
reçoit un appui financier du
gouvernement de l'Ontario.