

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 remuneration</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 ya 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.
Details 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>	Décrire le centile utilise pour l'étalonnage du plafond 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 elements 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 complementaire</b>	Fournir toute information supplémentaire nécessaire pour justifier ou expliquer les renseignements compris dans le programme de rémunération des cadres supérieurs.

## Coordonnées

Coordonnées de la personne remplissant le formulaire

**Organisation (nom complet)**

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

---

**Formulaire rempli par**

Lalit Aggarwal

---

**Titre du poste**

Président du conseil d'administration

---

**Adresse**

90, rue Sheppard est,

bureau 200

Toronto (Ontario)

M2N 0A4

---

**Numéro de**

**téléphone**

416 326-8700

---

**Courriel**

fromthechair@agco.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.

---

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) est le plus grand organisme de réglementation de l'Ontario. Elle a une bonne réputation à l'échelle internationale et son approche en matière de réglementation constitue une norme d'excellence. Plus précisément, la CAJO est responsable d'un cadre de contrôles essentiels pour la réglementation de trois secteurs d'activité cruciaux pour l'économie de la province, soit les alcools, les jeux (commerciaux et de bienfaisance) et les courses de chevaux. Elle veille à ce que les activités de ces secteurs se déroulent avec honnêteté et intégrité et dans l'intérêt public, et selon le principe de la responsabilité sociale. De plus, en remplissant son mandat, la CAJO dispense ses services de façon efficiente, favorisant ainsi la viabilité et la vitalité sur le plan économique de ces importants secteurs. Les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux de l'Ontario sont de loin les plus importantes au Canada et se classent parmi les cinq premières en Amérique du Nord, générant des dizaines de milliards de dollars pour l'économie provinciale et contribuant considérablement au Trésor de la province.

L'équipe de direction visionnaire, souple et très performante de la CAJO permet d'établir un équilibre entre l'intérêt public et les responsabilités en matière de sécurité publique de la CAJO et de réagir rapidement et de façon appropriée face à des changements et de nouveaux impératifs au sein de la province et des industries. Pour remplir son mandat, la CAJO doit être en mesure de continuer à attirer, à retenir et à motiver des cadres solides et talentueux. Par conséquent, la philosophie de rémunération de l'organisme a quatre principaux objectifs :

- Inciter les employés à mettre l'accent sur les objectifs commerciaux et stratégiques de la CAJO
- Attirer et retenir les employés qualifiés dont la CAJO a besoin pour remplir son mandat
- S'assurer que les niveaux de rémunération sont actualisés et compétitifs et qu'ils sont conformes aux règlements provinciaux appropriés
- Accorder des niveaux de rémunération généralement comparables pour des niveaux de contribution généralement similaires

### Groupe d'homologues

Aucune entreprise du secteur privé n'a été incluse dans le groupe de comparaison de la CAJO et tous les comparateurs du secteur public sont des organismes canadiens.

### Position concurrentielle visée

La CAJO a établi comme point de repère le 50<sup>e</sup> centile des 15 organismes du secteur public autorisés à servir de comparateurs par le conseil d'administration de la CAJO.

## 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.

### Mise à jour 2021

<b>Titre du poste complet 2021</b>	<b>Catégorie de poste 2020</b>
Directeur général et registrateur	20
Directeur général des opérations	17
Stratège en chef	16 (a)
Secrétaire général et directeur général des relations publiques	16 (a)
Directeur, Division des services juridiques	16 (a)
Directeur général de l'administration	16 (a)
Directeur général de l'information	15 (a)

## 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

Tous les postes de cadres seront comparés à l'aide du même comparateur, dont les catégories de postes suivantes : 20, 17, 16 (a) et 15. (Nota : La page 8, qui suit, explique ce qu'on entend par "comparateurs" et "catégories de postes" dans le présent rapport. Les catégories de postes sont comparées les unes aux autres et pas nécessairement avec des postes ayant un titre identique ou similaire.)

### Comparateurs du secteur public ou parapublic canadien

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

Bureau du surintendant des institutions financières	Société d'assurance-dépôts du Canada
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	Société des loteries et des jeux de l'Ontario
Conseil canadien des normes	Société d'évaluation foncière des municipalités
Gouvernement de l'Ontario	Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité
Office de la sécurité des installations électriques	Société ontarienne d'assurance-dépôts
Office des normes techniques et de la sécurité	Tarion Warranty Corporation
Office ontarien de financement	Veridian Corporation
Régie des alcools de l'Ontario (LCBO)	

---

### Justification du choix des comparateurs

Les 15 organismes ont été choisis pour l'examen de la rémunération pour les raisons suivantes :

- Ils sont tous des organismes du secteur parapublic du Canada ou des organismes de réglementation, ou ils exercent leurs activités dans un secteur connexe à celui de la CAJO;
- Ils sont tous des organismes auxquels la CAJO fera concurrence quant aux cadres, soit en raison de leur taille, de leur industrie, de leur emplacement géographique ou de la similarité du niveau de responsabilité rattachant aux postes;
- Ils ont tous des postes dont le niveau de responsabilité est similaire à celui des cadres de la CAJO, en tenant compte des aptitudes, des connaissances, des capacités et de la reddition de comptes de chaque poste, plutôt que du titre;
- Tous possèdent des données à jour sur la rémunération totale dans la base de données de Hay Group (soit des données à compter du 1<sup>er</sup> mai 2016 jusqu'en mai 2017).

Le tableau trouvé ci-dessous illustre les critères pris en considération pour chaque organisme choisi. Le critère relatif à la portée est indiqué dans le tableau, mais expliqué plus en détail à la suite de celui-ci; tous les organismes comportent des emplois d'une portée similaire à au moins un des postes de cadres de la CAJO.

Organisation	Type d'activités d'industrie	Emplois d'importance comparable	Critères		
			Fait concurrence quant aux talents	Emplacement	Portée
1. Société d'assurance-dépôts du Canada	✓	✓	✓		✓
2. Société ontarienne d'assurance-dépôts	✓	✓	✓	✓	✓
3. Office de la sécurité des installations électriques		✓	✓	✓	✓
4. Gouvernement de l'Ontario		✓	✓	✓	✓
5. Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité		✓	✓	✓	✓
6. LCBO		✓	✓	✓	✓
7. Société d'évaluation foncière des municipalités	✓	✓	✓	✓	✓
8. Bureau du surintendant des institutions financières	✓	✓	✓	✓	✓
9. Office ontarien de financement		✓	✓	✓	✓
10. Société des loteries et des jeux de l'Ontario		✓	✓	✓	✓
11. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	✓	✓	✓	✓	✓
12. Conseil canadien des normes	✓	✓	✓	✓	✓
13. Tarion Warranty Corporation		✓	✓	✓	✓
14. Office des normes techniques et de la sécurité	✓	✓	✓	✓	✓
15. Veridian Corporation		✓	✓	✓	✓

**Type d'activités/d'industrie** – responsabilité similaire à un organisme de réglementation

**Emplois d'importance comparable** – Organismes qui ont des emplois d'importance comparable à ceux de la CAJO selon une méthode d'évaluation des emplois uniforme

**Fait concurrence quant aux talents** – Organismes auxquels la CAJO fera concurrence quant aux talents, soit en raison de leur taille, de leur industrie, de leur emplacement géographique et de la similarité du niveau de responsabilité se rattachant aux postes

**Emplacement** – Organismes ayant des postes à Toronto auxquels la CAJO fera concurrence quant aux talents en raison de l'emplacement géographique

**Portée** – Organismes ayant des postes dont les mandats sont similaires à un ou plusieurs postes au sein de la CAJO

**Nota** : Le critère ayant trait à la taille d'un organisme est intégré à la méthodologie HAY – (voir la description à la section Salaire et rémunération au rendement – Choix du comparateur)

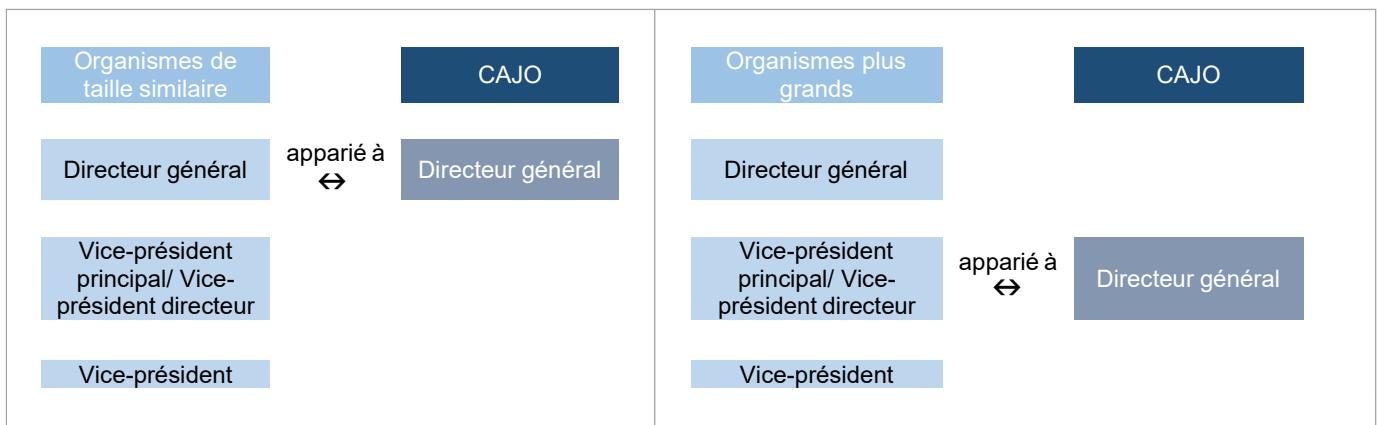
## C. Salaire et rémunération au rendement – Détails de l'analyse comparative

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.

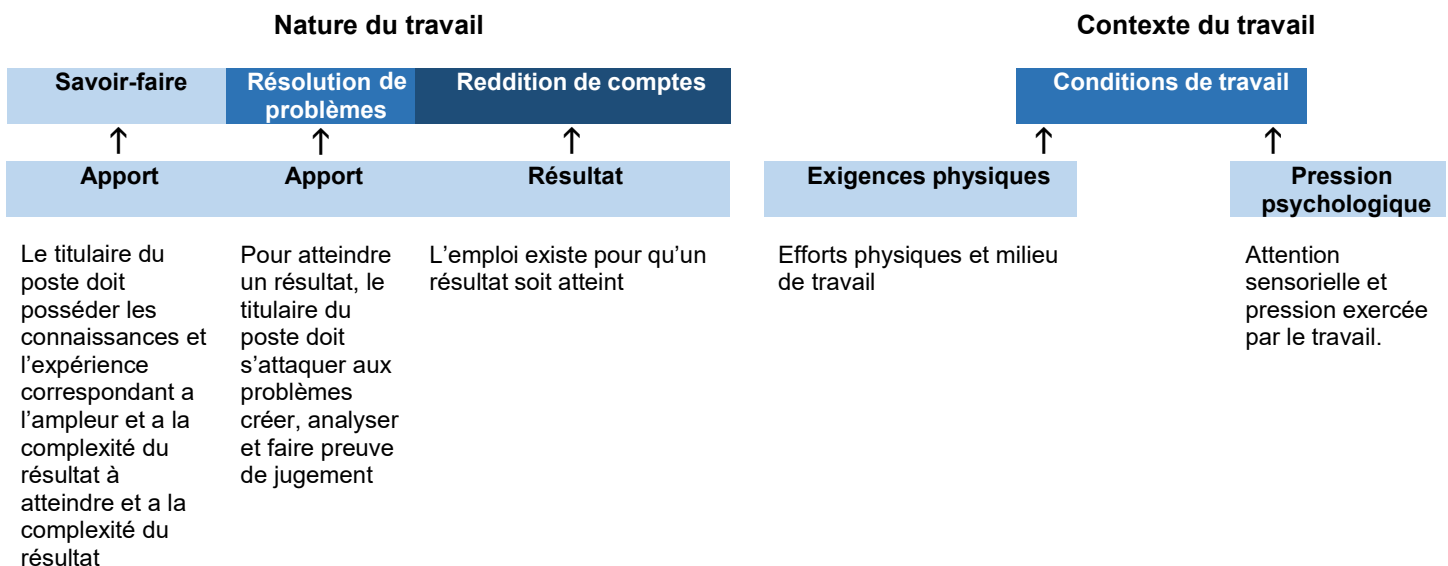
### Évaluation des emplois des cadres de la CAJO (Portée)

Les postes de cadres sont évalués en fonction des aptitudes, des connaissances, des capacités, des responsabilités et des conditions de travail s'y rattachant. Le système d'évaluation utilisé pour évaluer les postes de cadres de la CAJO est la Hay Group Guide-Chart Profile Method<sup>SM</sup>, qui est aussi utilisée par de nombreux autres organismes de l'Ontario, dont des organismes du secteur parapublic de la province. Les points obtenus dans le cadre de l'évaluation déterminent l'échelon du cadre au sein de la CAJO.

Cette méthode de comparaison est essentielle, car elle permet à la CAJO de se fonder sur l'importance ou la portée des emplois par rapport à ceux du comparateur pour apporter des modifications. Les éléments pris en considération pour l'évaluation des emplois englobent la taille de l'organisme, le genre de fonctions, la portée et le portefeuille. Par exemple, dans des organismes relativement plus grands du comparateur, le directeur général de la CAJO ne serait pas apparié directement au directeur général du comparateur, mais à un niveau de cadre qui aurait le même pointage que le directeur général de la CAJO, comme l'illustre le diagramme ci-dessous.



Grâce à cette méthodologie, les emplois qui ont un certain nombre de points au sein de la CAJO peuvent être comparés à des emplois d'importance similaire dans un marché externe, car leurs niveaux sont similaires quant aux aptitudes, aux connaissances, aux capacités, aux responsabilités et aux conditions de travail. Le graphique ci-dessous indique les facteurs pris en considération par la méthode d'évaluation des emplois Hay.



## Postes ou catégories de postes

Les catégories de postes de cadres sont appariées en fonction de l'importance similaire du travail (non pas selon le titre), c'est-à-dire que les catégories d'emplois au sein de la CAJO sont comparées à des emplois d'importance similaire du comparateur, sans égard à la fonction. Les emplois de la CAJO et du comparateur ont été évalués à l'aide de la Hay Group Guide-Chart Profile Method<sup>SM</sup>, et le tableau suivant indique les points obtenus par les emplois de la CAJO par rapport à ceux du marché externe.

### Catégories de postes – Mise à jour 2021

Titre du poste	Catégorie de poste	Points Hay lorsque les emplois sont comparés à ceux du marché externe
Directeur général et registrateur	20	2676
Directeur général des opérations	17	1630
Stratège en chef	16 (a)	1382
Secrétaire général et directeur général des relations publiques	16 (a)	1382
Directeur, Division des services juridiques	16 (a)	1382
Directeur général de l'administration	16 (a)	1382
Directeur général de l'information	15 (a)	1171

Il peut être important de comparer des organismes ayant un revenu/budget de fonctionnement similaire pour s'assurer que les rôles des cadres des organismes de comparaison sont comparables à ceux des cadres de la CAJO. Cependant, ce facteur ne permet pas en soi d'assurer que les postes auront une importance comparable parce qu'il ne tient pas compte des comptes à rendre par chacun et des diverses responsabilités pouvant se rattacher à chaque poste au sein de l'organisme. Grâce à la méthode d'évaluation des postes utilisée dans la présente analyse, on s'assure que la comparaison des postes au sein de la CAJO est faite uniquement avec des postes d'importance similaire sur le marché.

Prenons, par exemple, le poste de directeur général de l'administration de la CAJO. Notre comparaison ne se limite pas à ce même poste au sein d'autres organismes, car le niveau de responsabilités pourrait être différent. Nous avons évalué ce poste à l'aide de la Hay Guide Chart Method<sup>TM</sup> et avons obtenu un échelon 16 (a), soit 1 382 points. Nous avons aussi évalué tous les emplois du comparateur en utilisant cette méthode. Nous pouvons ainsi comparer un poste de 1 382 points de la CAJO avec un poste de 1 382 points dans les organismes de comparaison, assurant ainsi un meilleur appariement par rapport au marché.

Pour plus de détails sur la Hay Group Guide-Chart Profile Method<sup>SM</sup>, veuillez vous reporter à la section Information complémentaire.



## 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.

---

### Salaire et rémunération au rendement – Structure

Les structures suggérées de la fourchette salariale et les plafonds de la rémunération au rendement pour chaque poste de cadre ou catégorie de poste de cadre désigné sont illustrés dans le tableau suivant.

#### Mise à jour 2021

Poste de cadre ou catégorie de poste de cadre	Minimum de la fourchette salariale (\$)	Taux du poste (\$)	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 (\$)
20	371 000 \$	s.o.	s.o.	0 %	500 000 \$
17	204 500 \$	s.o.	s.o.	0 %	276 400 \$
16 (a)	182 500 \$	s.o.	s.o.	0 %	246 400 \$
15	144 300 \$	s.o.	s.o.	0 %	220 800 \$

Les chiffres indiqués dans le tableau ci-dessus sont bien en dessous du 50<sup>e</sup> centile (rémunération totale) du comparateur de 15 organismes du secteur public du Canada, conformément aux directives du règlement. (Nota : Dans le présent rapport, on fait aussi référence au 50<sup>e</sup> centile (rémunération totale) du comparateur comme étant le médian P50 du marché ou le maximum de la fourchette P50.)

Les minimums proposés de la fourchette salariale permettront à la CAJO de maintenir une équité à l'interne pour tous les postes de cadres.

Les fourchettes salariales proposées comportent la rémunération intégrale des cadres de la CAJO et englobent la rémunération au mérite/au rendement. Autrement dit, les divers cadres de la CAJO ne reçoivent pas de rémunération supplémentaire en fonction du mérite/du rendement.

## D. Enveloppe de salaire et de rémunération au rendement

Indiquer la somme des salaires et de la rémunération au rendement versés, ou le 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.

**2021**

<b>Somme des salaires et de la rémunération au rendement pour la dernière année de rémunération complète (\$)</b>	<b>Taux d'augmentation maximal de l'enveloppe (%)</b>
<b>1 931 400 \$</b>	<b>5,0 %</b>

### Raisonnement pour le taux d'augmentation annuelle maximal proposé :

La CAJO demande un taux d'augmentation maximal de son enveloppe annuelle de salaire et de rémunération au rendement ("enveloppe salariale") de 5 % par année, pour un minimum de trois ans. Les raisons justifiant l'augmentation demandée sont décrites ci-dessous.

Relevant du conseil d'administration, les talentueux cadres de la CAJO dirigent efficacement le plus grand organisme de réglementation des industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux au pays. Les secteurs desservis par l'organisme versent des milliards de dollars dans les coffres de la province et emploient des milliers d'Ontariens et d'Ontariennes. La CAJO appuie les priorités en matière de politiques publiques et les objectifs financiers du gouvernement, et se conforme aux objectifs de celui-ci quant à la transparence et la reddition de comptes.

L'équipe de direction de la CAJO joue un rôle crucial pour l'atteinte des vastes objectifs stratégiques de l'organisme : être un organisme de réglementation moderne; optimiser les ressources grâce à des opérations efficaces, et une solide gouvernance et reddition de comptes; faire participer de façon stratégique ses principaux partenaires et les intervenants; offrir un service de qualité; établir un milieu de travail gratifiant pour les employés de la CAJO. Dans le cadre des mesures stratégiques qu'il prend, l'organisme veille aux intérêts du public en adoptant des approches axées sur le risque et la consultation à l'égard de la réglementation, tout en rehaussant la conformité, en accroissant la confiance du public dans les industries qu'il réglemente et en soutenant les entreprises de ses partenaires au sein des industries.

En raison de divers facteurs sur le plan stratégique, politique, économique et opérationnel, il y a plusieurs années, la CAJO a mis en œuvre une initiative pluriannuelle de transformation innovatrice. Les phases successives de ce programme de changements audacieux et couronné de succès se poursuivent à ce jour. En s'ouvrant aux éléments essentiels du changement, l'équipe de direction de la CAJO a fait en sorte que l'organisme continue d'être efficace sur le plan de la réglementation, fournissant des services intégrés, interactifs et intuitifs qui sont dans l'intérêt du grand public. Qui plus est, le programme progressif de transformation de l'organisme, qui respecte les priorités de la province et de la CAJO, contribue grandement à alléger le fardeau réglementaire et à réduire les coûts pour les usagers.

Voici certains des changements dignes de mention apportés par l'organisme au cours de l'exercice 2016-2017 : au sein de l'industrie des jeux, application aux casinos des Normes du registrateur pour les jeux; dans le secteur des courses de chevaux, intégration de la réglementation des courses de chevaux au mandat de la CAJO et engagement pris d'examiner et d'actualiser les Règles sur les courses en Ontario; au sein de l'industrie des alcools, modernisation de la vente et du service d'alcool et accroissement de la commodité et du choix pour la population de l'Ontario (p. ex., en établissant la vente réglementée de bière, de cidre et de vin dans les épicerie).

De futures initiatives de modernisation, telles que iCAJO, AGCO 2020 et AGCO NEXT, favoriseront une culture souple qui maximisera l'utilisation de la technologie et misera sur l'innovation, la collaboration et un service exceptionnel. (iCAJO offrira des services en ligne pour les titulaires de permis et licences, notamment des processus de renouvellement rationalisés; AGCO 2020 intégrera les activités de conformité (p. ex., un inspecteur pour tous les secteurs d'activité) et rationalisera la structure des bureaux dans les casinos en adoptant un nouveau modèle de carrefours régionaux selon lequel les agents de la Police provinciale ne seront plus rattachés à un casino, mais proviendront plutôt de divers carrefours, ce qui réduira le nombre d'équivalents temps plein nécessaires; AGCO NEXT facilitera une transformation fondamentale et un changement d'approche à l'égard du leadership de l'organisation et de sa culture.)

L'équipe de direction de la CAJO supervise un budget de fonctionnement de plus de 100 millions de dollars et un effectif de quelque 545 employés de la CAJO et environ 165 agents de la Police provinciale de l'Ontario, qui sont en détachement au Bureau des enquêtes et de l'application des lois de la CAJO et qui travaillent à divers emplacements aux quatre coins de la province. Guidée par ses cadres, la CAJO est chargée de l'application des mesures législatives suivantes : la *Loi sur les permis d'alcool*, la *Loi de 2000 sur le contenu et l'étiquetage du vin*, la *Loi sur les alcools* (et ses règlements), la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*, le Décret sur la délivrance de licences de loterie pour les organismes de bienfaisance, la partie de la *Loi de 1996 sur la réglementation des alcools et des jeux et la protection du public* et la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*.

Pour réussir à remplir son mandat, la CAJO doit pouvoir compter sur une équipe de direction possédant les meilleures compétences qui soient. En outre, son régime de rémunération doit être bien adapté aux importantes responsabilités assumées sur le plan social, politique et financier par les cadres du plus grand organisme de réglementation, de calibre international, de la province.

Voici les réponses à des questions devant être prises en considération selon le Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic :

- **Les priorités du gouvernement de l'Ontario en matière de finances et de rémunération :**

La CAJO est un organisme de réglementation souple, réceptif, efficace et efficient qui s'aligne sur les priorités du gouvernement en matière de finances et de rémunération. Au cours des dernières années, l'organisme a fourni du soutien en matière de réglementation pour de nombreuses initiatives provinciales, dont les suivantes :

- la stratégie de modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario;
- les jeux sur Internet et les jeux de bienfaisance (et l'administration des cadres de réglementation connexes);
- à la demande du procureur général, la CAJO a aidé le ministère du Procureur général à élaborer un cadre de réglementation pour le cannabis en Ontario, et continuera d'offrir son soutien à cet égard;
- la vente de vins de la VQA dans les marchés de producteurs;
- la vente de bière, de cidre et de vin dans les épiceries;
- la fusion de la Commission des courses de l'Ontario avec la CAJO en vue d'assurer une surveillance réglementaire de l'industrie des courses de chevaux.

De plus, afin d'appuyer l'objectif du gouvernement de simplifier, d'améliorer et d'accélérer l'interaction entre le gouvernement et les entreprises, la CAJO a mis en œuvre de nombreuses initiatives, dont les suivantes :

- adoption d'une approche axée sur des normes dans le secteur des jeux pour permettre aux exploitants et aux entreprises d'être plus souples et plus concurrentiels;
- efforts déployés pour moderniser l'industrie des alcools de l'Ontario;
- examen de son approche à l'égard de la réglementation des fabricants de vin, de bière et de spiritueux, des représentants de fabricants, ainsi que des exploitants de centres de fermentation libre-service et de services de livraison d'alcool.

Ces initiatives prises par l'organisme donnent lieu à de nouveaux investissements et à de l'innovation et favorisent la prospérité de la province, tout en maintenant la protection de l'intérêt public.

- **Les dernières tendances en matière de rémunération de la partie du secteur public et du secteur parapublic canadien qui appartient à l'industrie au sein de laquelle les employeurs désignés se font concurrence en ce qui a trait aux cadres :**

Le rapport 2016 Executive Market Trends de Korn Ferry Hay Group indique une augmentation cumulative du salaire de base réel entre 2012 et 2016 d'environ 10 %, soit un taux composé de croissance annuelle de 1,9 % pour les cadres dans le secteur parapublic national.

Malgré l'accroissement considérable des responsabilités des membres de l'équipe de direction de la CAJO au fil des ans, leur salaire n'a pas augmenté au même rythme que celui qui est offert dans les marchés comparables. En fait, la rémunération de chaque cadre de la CAJO est actuellement inférieure au maximum de la fourchette salariale P50. Leurs salaires ne sont pas compétitifs sur les marchés, particulièrement pour le poste de la catégorie 20. Une augmentation annuelle de 5 % de l'enveloppe salariale, pour un minimum de trois (3) ans, est nécessaire et aidera à rectifier ce sérieux problème.

En dernier lieu, l'augmentation proposée de 5 % par année, pour un minimum de trois ans, est nécessaire pour les redressements initiaux et futurs de la rémunération annuelle pour être en mesure d'attirer, de retenir et de motiver l'équipe de direction ou de rectifier toute iniquité à l'interne ou à l'externe.

- **Une comparaison du pourcentage du budget de fonctionnement alloué à la rémunération des cadres et des pourcentages des budgets de fonctionnement que les organismes de comparaison allouent à la rémunération des cadres :**

Comme cela est indiqué dans le Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic :

*Les données relatives à ce facteur seront plus faciles à obtenir pour l'élaboration de régimes de rémunération des cadres subséquents, puisque les renseignements sur les autres employeurs désignés seront fournis dans les régimes de rémunération des cadres accessibles au public.*

- **L'effet de l'augmentation salariale pour les postes de cadres désignés et pour des employés ou destitulaires de charge qui rendent compte directement aux titulaires de ces postes sur l'attraction et la rétention de talents dans les postes de cadres :**

L'augmentation annuelle de 5,0 % de l'enveloppe salariale, pour un minimum de trois ans, situerait le salaire maximum pour chaque catégorie de poste à environ 80 % (ou moins) des données maximales du marché P50. Pour être en mesure de retenir et de motiver ses dirigeants actuels, et d'en attirer de nouveaux, la CAJO doit ajuster le ratio comparatif approprié des nouveaux échelons.

- **Toute expansion notable des opérations qui ne découle pas d'une restructuration organisationnelle importante :**

La CAJO a hérité des fonctions de réglementation de la Commission des courses de l'Ontario (CCO) (fusion partielle en juillet 2015 et fusion officielle le 1<sup>er</sup> avril 2016), ce qui a exigé l'élaboration, la mise en œuvre et la restructuration d'un cadre de réglementation approprié. En outre, cela a accru les responsabilités des cadres de la CAJO et rendu nécessaire l'adaptation des salaires au mandat élargi confié à ces postes. Au cours des prochains mois, selon le rôle en matière de réglementation confié à la CAJO par la province, la légalisation du cannabis élargira aussi le mandat et les opérations de l'organisme.

## **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**

Allocation de voiture

#### **Poste ou catégorie de poste**

Catégories 20, 17, 16(a) et 15

---

#### **Justification**

La CAJO est un organisme dont le mandat s'étend à toute la province, ce qui exige que les cadres se déplacent beaucoup dans le cadre de leurs fonctions.

---

### **Éléments 2**

#### **Éléments de rémunération**

#### **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.

# Méthode Hay

## MÉTHODE HAY POUR L'ÉVALUATION DES POSTES

La méthode Hay est une forme de comparaison de facteurs dont se servent des milliers d'entreprises pour évaluer leurs postes, qu'il s'agisse de postes de soutien technique ou de bureau, de métiers, de postes spécialisés, de cadre ou de direction. À l'heure actuelle, de nombreux organismes à but lucratif ou non emploient notre méthode dans plus de 40 pays aux quatre coins du monde. Un grand nombre de nos clients l'utilisent en toute confiance depuis longtemps et l'ont appliquée à travers de multiples réorganisations, aussi bien en période de croissance qu'en temps de rationalisation. Ils l'ont également employée pour évaluer de nouvelles entreprises de biens et services et pour maintenir une certaine uniformité dans un contexte caractérisé par des changements ou des exigences légales qui ont bouleversé l'ordre établi.

La méthode Hay est efficace car elle enclenche un processus dynamique que les entreprises adaptent et appliquent de manière à répondre à leurs besoins. Notre méthode repose sur la notion suivante : les postes peuvent être évalués en fonction de leur contribution relative aux objectifs globaux de l'organisme. En prenant en considération l'essentiel du contenu et du contexte commun à tous les postes, la méthode Hay offre un instrument simple, systématique et facile à utiliser pour identifier et comparer les exigences des postes, quels que soient leur nature et leur niveau. Cependant, notre méthode peut facilement être adaptée pour refléter les conditions particulières qui n'influencent que certains postes dans certaines entreprises.

Grâce à cette combinaison alliant discipline et flexibilité, les principes fondamentaux sur lesquels repose la méthode Hay sont demeurés inchangés bien que, avec les années, de nombreuses améliorations aient été apportées sur le plan de la forme et de l'application. Par exemple, au Canada, un quatrième facteur, soit les conditions de travail, s'est ajouté aux facteurs clés (compétence, initiative créatrice et finalité) pour tenir compte des lois sur l'équité salariale. Les quatre facteurs et leurs douze dimensions sont expliqués ci-dessous.

### Les quatre facteurs utilisés par Hay

#### Compétence

Ce facteur mesure l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Il comporte trois dimensions:

- les connaissances et aptitudes pratiques, les techniques spécialisées et les compétences acquises;
- la capacité de planifier, coordonner, diriger ou superviser les activités et les ressources d'une unité administrative ou d'une fonction; et
- les aptitudes requises pour entretenir de façon active, efficace et directe des relations avec autrui.

#### Initiative créatrice

Ce facteur mesure la réflexion nécessaire pour traiter les problèmes inhérents à un poste. Il comporte deux dimensions:

- le cadre du raisonnement; et
- le défi posé par les problèmes à résoudre et la réflexion à y apporter.

#### Finalité

Ce facteur mesure le degré relatif d'influence du poste (en présumant une performance satisfaisante) sur les résultats finals de l'entreprise ou d'une unité au sein de l'entreprise. La possibilité de contribuer aux résultats de l'entreprise se traduit par trois dimensions:

- la nature et le degré de prise de décision ou d'influence du poste;
- l'unité ou la fonction sur laquelle le poste exerce l'effet le plus marqué; et
- la nature de cet effet.

#### Conditions de travail

Ce facteur mesure le contexte du poste. Il comporte quatre dimensions:

- **L'effort physique** - Différents degrés d'activité physique ou de postures qui varient en intensité, durée et fréquence et entraînent un stress physique et la fatigue.
- **L'environnement** - Différents degrés d'exposition, d'intensité variable, à des facteurs matériels et environnementaux inévitables, qui augmentent les risques d'accident, de maladie et d'inconfort.
- **L'attention sensorielle** - Différents degrés d'attention sensorielle (la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, le toucher) inhérente aux fonctions du poste, qui varient en intensité, durée et fréquence.
- **Le stress psychologique** - Différents degrés d'exposition, d'intensité variable, à des facteurs inhérents au travail, qui augmentent les risques de tension ou d'anxiété.

Le Groupe Hay

## Barèmes d'évaluation des postes Hay

Les barèmes d'évaluation des postes Hay fournissent aux clients les outils standard dont ils se servent pour évaluer systématiquement l'ensemble de leurs postes ou un groupe particulier de postes au sein de l'entreprise. Les barèmes d'évaluation (voir les illustrations ci-dessous) sont conçus sur mesure, pour répondre aux besoins du

client et pour cadrer avec les postes devant faire l'objet d'une évaluation. Aujourd'hui, la logique des barèmes d'évaluation est souvent incorporée dans un logiciel, constituant ainsi un outil d'appoint pour le processus d'évaluation.

## Divers processus de mise en oeuvre de la méthode Hay

Lorsqu'un nombre élevé de postes doit être évalué au sein d'une entreprise, un échantillon représentatif de ces postes est d'abord évalué par un spécialiste de Hay et par le client. On peut alors se servir des résultats de l'évaluation de ces postes repères, comme référence, pour évaluer tous les autres postes dans l'entreprise.

Souvent, la méthodologie Hay est transmise à un comité représentant divers groupes oeuvrant à l'intérieur de l'entreprise, de sorte qu'il devienne apte, après cette formation, à conduire lui-même les évaluations de l'entreprise. De plus en plus aujourd'hui, le processus d'évaluation est assisté par ordinateur, les comités veillant alors à l'assurance de la qualité. Dans certaines entreprises, les conseillers de Hay procèdent eux-mêmes à l'évaluation des postes pour ensuite faire vérifier les résultats par le client. Par contre, dans d'autres entreprises, le service des ressources humaines est responsable du processus d'évaluation et utilise différentes méthodes pour recueillir les informations pertinentes, concevoir les évaluations et les faire accepter.

Indépendamment des personnes concernées, notre processus d'évaluation des postes repose sur l'établissement d'un

consensus, une fois que toutes les composantes d'un poste sont bien comprises. À partir de documents décrivant le contenu du poste et l'environnement qui y est inhérent, et à l'aide des définitions et des mesures quantitatives fournies, nous pouvons classer, selon les quatre facteurs, chaque poste par rapport aux autres postes de l'entreprise. Lorsque seulement les facteurs compétence, initiative créatrice et finalité sont utilisés pour mesurer les postes, les résultats sont exprimés en "points totaux". Si les quatre facteurs sont employés, on parle alors de "points globaux". Par exemple, l'évaluation d'un poste de chercheur ressemblerait à ceci:

Compétence	460
Initiative créatrice	230
Finalité	132
<b>Points totaux — Contenu</b>	<b>822</b>
Conditions de travail — Contexte	33
<b>Points globaux — Combinaison</b>	<b>855</b>

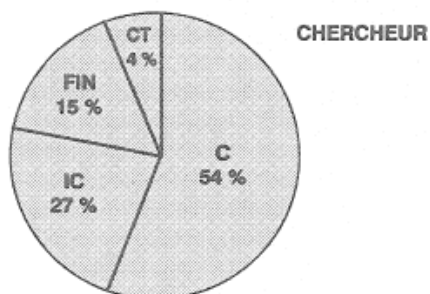
## Questions souvent posées au sujet de la méthode Hay

### Qu'est-ce que la pondération des facteurs?

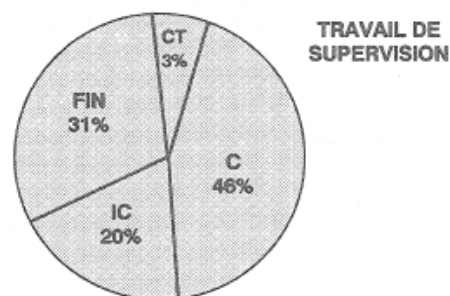
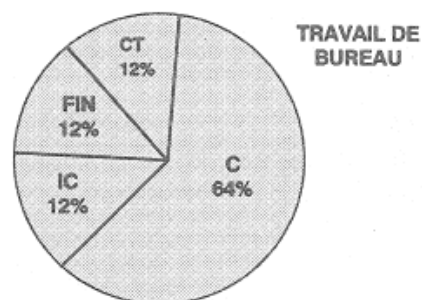
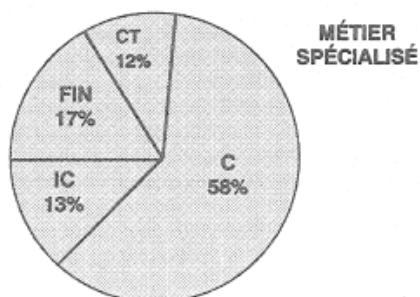
Cette question nous est souvent posée. La réponse est qu'il n'y a pas de "pondération universelle". Le poids de chaque facteur varie d'un poste à l'autre, selon la nature du poste.

Lorsque la méthode Hay a été mise au point, nous avons découvert que pour les postes de nature comparable, les points d'évaluation étaient répartis à peu près de la même manière entre les facteurs, même si le contenu de ces postes différait considérablement. En d'autres termes, la proportion des points attribués à la compétence (C), à l'initiative créatrice (IC), à la finalité (FIN) et aux conditions de travail (CT) tend à être la même pour des types de poste semblables, quel que soit le nombre total de points en cause.

Par exemple, pour revenir au chercheur, les points ont été répartis ainsi:



Le résultat 54-27-15-4 constitue le profil ou la «pondération» ou encore la «répartition relative» des facteurs pour ce poste. Un autre poste de nature semblable aurait une pondération ou un profil similaire, même si les points totaux étaient différents. On s'attend à ce que la plupart des points accordés au chercheur soient attribués à la compétence et à l'initiative créatrice (81 %), en raison de leur importance relative dans un tel poste. Voici d'autres exemples de profils types:



Les profils de ces postes varient en raison des différents types de tâche compris dans chaque poste. Outre qu'elle offre une «synthèse» du poste courte et simple, la partie des barèmes qui traite des profils répond à la question de la «pondération».

### Une méthode d'évaluation bien établie peut-elle satisfaire aux besoins d'une entreprise en évolution?

La méthode Hay est efficace parce qu'elle repose sur les éléments les plus flexibles que l'on retrouve à la fois dans la cotation et dans la hiérarchie des emplois. Il s'agit d'un processus dynamique que les entreprises peuvent adapter et appliquer selon leurs besoins. Notre méthode offre la discipline d'un moyen cohérent et systématique servant à mesurer la contribution relative de divers postes au fil des ans, sans tenir compte de la manière dont les titulaires peuvent satisfaire aux exigences des postes ni des interrelations changeantes d'un poste à l'autre. En même temps, la méthode Hay propose la flexibilité d'un processus qui peut être adapté aux besoins particuliers de l'entreprise.

### De quelle façon la méthode Hay répond-elle à la législation relative à l'équité salariale?

Comme on peut le constater à la page suivante, les quatre facteurs Hay correspondent de très près aux facteurs qualifications, effort, responsabilités et conditions de travail qui sont énoncés dans la plupart des lois sur l'équité salariale. Par conséquent, la méthode Hay est souvent utilisée pour élaborer des plans d'équité salariale.



## La méthode Hay et l'équité salariale

**LOI CANADIENNE ET ORDONNANCE  
SUR LES DROITS DE LA PERSONNE**

**MÉTHODE HAY D'ÉVALUATION  
DES POSTES**

<b>Facteur</b>	<b>Sous-facteur</b>	<b>Dimension</b>	<b>Facteur</b>
<b>Qualifications</b>	Aptitudes intellectuelles	Connaissances et aptitudes répondant aux besoins pratiques, techniques et scientifiques du poste, quel qu'en soit le mode d'acquisition  Capacité de direction pratique et (ou) conceptuelle  Aptitudes en relations humaines	<b>Compétence</b>
	Aptitudes physiques	Aptitudes physiques répondant aux besoins pratiques et techniques du poste	
<b>Effort</b>	Effort intellectuel	Degré d'indépendance, complexité et nouveauté de la réflexion nécessaire au poste	<b>Initiative créatrice</b>
	Effort physique	Intensité, fréquence et durée des activités et de l'effort provoquant un stress ou une fatigue physique	<b>Conditions de travail</b>
<b>Responsabilités</b>	Responsabilité des ressources techniques, financières et autres	Dimensions de l'unité ou de la fonction que le poste influence, calculées en tenant compte de toutes les ressources concernées (humaines et autres)	<b>Finalité</b>
	Responsabilité du travail d'autres employés	Rôle du poste dans la réalisation des objectifs de l'unité ou de la fonction, y compris la responsabilité du travail d'autres employés	
	Importance des employés dans l'exécution du travail	Nature de l'unité ou de la fonction sur laquelle le poste exerce sa capacité de direction	<b>Compétence</b>
<b>Conditions de travail</b>	Bruit, chaleur, froid, danger physique, risques pour la santé, autres conditions liées à l'environnement physique	Intensité, fréquence et durée d'exposition à des facteurs inévitables de l'environnement pouvant inclure: les fumées, la température, le bruit, les vibrations, la saleté, la poussière et l'exposition inévitable à des substances, des situations et (ou) des équipements dangereux	<b>Conditions de travail</b>
	Isolément, stress psychologique, autres conditions liées au climat psychologique	Intensité, fréquence et durée d'exposition à des facteurs inhérents au travail ou à l'environnement, par exemple l'isolement ou les échéances multiples qui augmentent les risques de tension ou d'anxiété  Intensité, fréquence et durée de l'attention sensorielle requise par le poste	