

Secteur parapublic – Programme de rémunération des cadres supérieurs

Section A – Philosophie de rémunération

Offre des renseignements sur la philosophie de rémunération de l'employeur désigné indiquant comment le programme de rémunération des cadres supérieurs est conçu pour appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'employeur et ce que le programme, y compris l'approche quant à la rémunération au rendement, a pour but de récompenser.

Philosophie de rémunération

La philosophie de rémunération d'OLG vise à attirer et à retenir des employés potentiels qui sont qualifiés, expérimentés et motivés et qui ont un grand potentiel, que ce soit pour des postes de cadres supérieurs ou non.

En tant qu'organisme provincial de la Couronne, OLG verse le plus de produits non fiscaux à l'Ontario pour la santé, l'éducation et les autres priorités provinciales.

La philosophie de rémunération d'OLG est fondée sur quatre principes :

1. rendement : récompenser et retenir les personnes qui ont contribué à l'atteinte des objectifs de la Société;
2. équité : s'aligner sur les organismes de comparaison du marché pertinents du secteur public;
3. souplesse : refléter un modèle d'affaires évolutif dans un secteur réglementé et concurrentiel;
4. cohérence : atteindre l'équité en matière de rémunération des talents afin de respecter les genres et la diversité.

L'objectif stratégique d'OLG est de développer des activités de jeu de classe mondiale en Ontario tout en gardant la confiance du public et en servant l'intérêt public envers le développement économique et la responsabilité sociale.

En 2012, OLG a amorcé la modernisation de ses activités, ce qui entraînera une croissance des bénéfices, qui passeront de deux à trois milliards de dollars par année d'ici 2021-2022. Au cours des trois dernières années, le dividende d'OLG est passé de 1,999 milliard de dollars à 2,36 milliards de dollars.

La rémunération concurrentielle et basée sur le rendement des cadres supérieurs est essentielle pour qu'OLG continue de produire des revenus année après année tout en protégeant l'intérêt public général.

Aperçu de la rémunération des cadres supérieurs d'OLG

Le programme de rémunération globale en espèces d'OLG comprend deux éléments : la rémunération de base et la rémunération au rendement.

Rémunération de base. Les échelles salariales de la rémunération de base sont fixes et comportent un salaire minimal et maximal ainsi qu'un point milieu. Chaque échelle salariale comprend des postes dont la valeur est comparable en ce qui a trait à l'évaluation des compétences, aux capacités, à la responsabilité et aux conditions de travail. Il y a quatre échelles salariales pour la rémunération des cadres supérieurs : vice-président, vice-président principal, vice-président directeur, et président et chef de la direction. Le cadre de rémunération des cadres supérieurs proposé se trouvant à la page 6 a été élaboré au moyen d'organismes de comparaison du marché du secteur public et est basé sur une analyse du Korn Ferry Hay Group (« Hay »), spécialiste en rémunération.

Rémunération au rendement. En plus de la rémunération de base, tous les employés d'OLG sont admissibles à recevoir une rémunération au rendement qui n'est versée que si les objectifs de la Société et de l'employé sont atteints. Cette rémunération a pour but de récompenser les employés pour leurs contributions spécifiques aux résultats positifs en matière de rendement de la Société, qu'ils soient financiers ou non. La rémunération au rendement exprimée en pourcentage de la rémunération globale en espèces varie en fonction de la classification des postes. Le cadre de rémunération des cadres supérieurs proposé se trouvant à la page 6 comprend la rémunération au rendement, qui met l'accent sur les résultats et le rapport qualité-prix.

Les objectifs annuels du président et chef de la direction sont approuvés par le Comité de régie et des ressources humaines du conseil d'administration et le conseil d'administration au complet. Les objectifs d'affaires des autres cadres supérieurs sont établis par le Comité de régie et des ressources humaines et le conseil d'administration. Leurs objectifs personnels sont approuvés par le président et chef de la direction.

Section B – Postes de cadres supérieurs désignés

Voici une liste de tous les cadres supérieurs désignés d'OLG, tels que définis par la Loi.

Titre complet du poste	Catégorie du poste
Président et chef de la direction	Chef de la direction
Chef de l'exploitation	Chef de l'exploitation
Vice-président principal, Affaires de la Société	Vice-président principal
Vice-président principal et dirigeant principal, Finances	Vice-président principal
Vice-président principal et chef principal, Technologie	Vice-président principal
Vice-président principal, Courses des chevaux	Vice-président principal
Vice-président principal, Régie, Affaires juridiques et Conformité, Contentieux et Secrétariat général	Vice-président principal
Vice-président principal, Ressources humaines	Vice-président principal
Vice-président principal, Stratégie et analyse de l'entreprise	Vice-président principal
Vice-président principal, Loteries et Jeu en ligne	Vice-président principal
Vice-président, Initiatives opérationnelles	Vice-président
Vice-président, Optimisation opérationnelle	Vice-président
Vice-président, Gestion des projets d'entreprise	Vice-président
Vice-président, Services juridiques	Vice-président
Vice-président, Conformité d'entreprise	Vice-président
Vice-président, Stratégie et architecture, TI	Vice-président
Vice-président, Prestation des infrastructures	Vice-président
Vice-président, Loteries et Jeu en ligne, TI	Vice-président
Vice-président, Contrôleur	Vice-président
Vice-président, Planification financière et Analyse	Vice-président
Vice-président, Développement et Soutien	Vice-président
Vice-président, Jeu de bienfaisance	Vice-président
Vice-président, Jeu en établissement	Vice-président
Vice-président, Jeu en établissement	Vice-président
Vice-président, Exploitation du jeu	Vice-président
Vice-président, Jeu en ligne	Vice-président
Vice-président, Exploitation des loteries	Vice-président
Vice-président, Analyses d'entreprise	Vice-président
Vice-président, Gestion des risques de l'entreprise	Vice-président
Vice-président, Services d'audit	Vice-président

Section C – Partie 1 : Salaires et rémunération au rendement – Sélection des organismes de comparaison

Offre des renseignements sur les organismes de comparaison utilisés pour l'étalonnage des salaires et de la rémunération au rendement de l'employeur désigné pour tous les postes et catégories de postes de cadres supérieurs désignés. Fournit une justification visant les organismes de comparaison choisis.

Compareurs 1

Postes et catégories de postes de cadres supérieurs étalonnés

Président et chef de la direction, vice-président directeur, vice-président principal, et vice-président

Organismes de comparaison du secteur public canadien ou du secteur parapublic

Organismes (Organisme 1, Organisme 2, Organismes 3, etc.)

Les 22 organismes du secteur public ci-dessous ont été sélectionnés pour faire partie du groupe de comparaison.

ATB Financial

Banque de développement du Canada

Banque du Canada

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Commission du régime de retraite de l'Ontario

Conseil canadien des normes

Hospital for Sick Children

Metrolinx

Monnaie royale canadienne

Office ontarien de financement

Régie des alcools de l'Ontario

Réseau universitaire de santé

Saskatchewan Indian Gaming Authority

SaskTel

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Société d'assurances du gouvernement de la Saskatchewan

Société d'évaluation foncière des municipalités

Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Société des loteries de l'Atlantique

Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité

Société ontarienne d'assurance-dépôts

Workers' Compensation Board - Alberta

Postes et catégories de postes (exemple : cadres supérieurs des services financiers)

Hay a utilisé sa méthode d'évaluation des postes pour comparer les postes d'OLG à des postes de taille et de complexité semblables (points d'évaluation des postes) du groupe de comparaison. Les postes ayant le même titre n'étaient pas nécessairement comparés les uns avec les autres. Par exemple, le chef de la direction d'OLG pourrait être comparé au subordonné direct du chef de la direction d'un organisme de comparaison plus grand et plus complexe.

Justification visant les organismes de comparaison choisis

OLG n'a pas utilisé d'organismes de comparaison du secteur privé ou internationaux.

La liste d'organismes de comparaison d'OLG comprend des sociétés d'État de loteries et de jeux ainsi que des entreprises de différents secteurs : vente au détail, services, télécommunications, services financiers, soins de santé, transport, assurance, etc. Ces secteurs reflètent la diversité du bassin de cadres supérieurs passés d'OLG.

Comme OLG, les organismes de comparaison sélectionnés s'acquittent de mandats uniques souvent créés par des lois qui établissent des responsabilités complexes. Ils s'acquittent de mandats commerciaux et doivent souvent concilier les intérêts de multiples intervenants tout en servant l'intérêt public général en matière de rapport qualité-prix. Beaucoup des entreprises de comparaison gèrent des activités complexes et de grande envergure et/ou des fournisseurs de services dans des secteurs très réglementés où la confiance du public est essentielle. Les organismes sont situés dans tout le Canada, mais particulièrement en Ontario.

Tous les organismes de comparaison de la liste ont contribué à la base de données sur la rémunération de Hay, ce qui signifie que leurs rôles ont été évalués selon la même méthode. Cela garantit que l'analyse comparative est cohérente et valide.

Section C – Partie 2 : Salaires et rémunération au rendement – Détails de l'analyse comparative

Offre des renseignements sur le centile utilisé pour l'étalonnage des plafonds des salaires et de la rémunération au rendement pour tous les postes et catégories de postes de cadres supérieurs désignés. Des renseignements supplémentaires sur la méthode utilisée pour déterminer les salaires et la rémunération au rendement peuvent apporter un contexte utile.

Le 50^e centile du marché de comparaison a été utilisé comme plafond pour la rémunération globale en espèces des cadres supérieurs d'OLG.

Ce plafond représente le montant maximal de rémunération qu'un cadre supérieur est admissible à recevoir (en combinant la rémunération de base et la rémunération variable définies à la page 2).

Pour la fourchette de la rémunération de base, une fourchette à écart de 40 % a été utilisée pour déterminer la rémunération de base minimale et maximale. Le minimum correspond à 80 % du point milieu et le maximum, à 120 %.

Section C – Partie 3 : Structure des salaires et de la rémunération au rendement

Offre des renseignements sur les plafonds des salaires et de la rémunération au rendement pour tous les postes et catégories de postes de cadres supérieurs désignés. Des renseignements supplémentaires sur la structure des fourchettes des salaires et de la rémunération au rendement peuvent apporter un contexte utile.

Poste ou catégorie de postes de cadres supérieurs	Minimum de la fourchette de salaire (\$)	Taux du poste (\$)	Maximum de la fourchette de salaire (\$)	Rémunération au rendement annuelle ciblée (% du salaire)	Rémunération au rendement annuelle maximale (% du salaire)	Plafond du salaire et de la rémunération au rendement* (\$)
Président et chef de la direction	364 333 \$	455 416 \$	546 500 \$	35 %	40 %	765 000 \$
Vice-président directeur	267 433 \$	334 291 \$	401 150 \$	26 %	30 %	521 500 \$
Vice-président principal	200 820 \$	251 025 \$	301 230 \$	26 %	30 %	391 600 \$
Vice-président	149 650 \$	187 063 \$	224 475 \$	20 %	25 %	280 570 \$

N.B. Le cadre de rémunération proposé se trouvant ci-dessus serait mis en œuvre progressivement sur une période de trois ans et reflète des changements potentiels aux échelles de rémunération et non des augmentations réelles des salaires des cadres supérieurs. Cette proposition empêcherait l'enveloppe de la rémunération des cadres supérieurs d'augmenter de plus de 5 % par année (voir la page suivante).

¹ L'échelle salariale du président et chef de la direction pourrait augmenter d'approximativement 5 % par année; le plafond du salaire et de la rémunération au rendement pourrait être de 700 815 \$ (1^{re} année), de 735 855 \$ (2^e année) et de 765 000 \$ (3^e année).

² L'échelle salariale du vice-président directeur pourrait augmenter d'approximativement 3 % par année; le plafond du salaire et de la rémunération au rendement pourrait être de 491 970 \$ (1^{re} année), de 506 730 \$ (2^e année) et de 521 500 \$ (3^e année).

³ L'échelle salariale du vice-président principal pourrait augmenter d'approximativement 9 % par année; le plafond du salaire et de la rémunération au rendement pourrait être de 329 600 \$ (1^{re} année), de 359 260 \$ (2^e année) et de 391 600 \$ (3^e année).

⁴ L'échelle salariale du vice-président pourrait augmenter d'approximativement 7,5 % par année; le plafond du salaire et de la rémunération au rendement pourrait être de 243 000 \$ (1^{re} année), de 261 225 \$ (2^e année) et de 280 570 \$ (3^e année).

** Ces chiffres représentent la rémunération maximale théorique.

Section D – Enveloppe des salaires et de la rémunération au rendement

Offre la somme des salaires et de la rémunération au rendement versés aux cadres supérieurs désignés de la dernière année salariale. De plus, offre le taux maximal d'augmentation de l'enveloppe des salaires et de la rémunération au rendement. Des renseignements supplémentaires expliquant pourquoi des changements étaient nécessaires et comment ils ont été déterminés peuvent apporter un contexte utile.

Somme des salaires et de la rémunération au rendement de la dernière année salariale (\$)	Taux maximal d'augmentation de l'enveloppe (%)
8 663 159 \$*	5 %

Justification visant le taux maximal d'augmentation proposé

OLG a tenu compte de tous les facteurs indiqués au paragraphe 3.3 du Règlement sur le Cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic.

Certains facteurs ont reçu plus d'attention en raison de la disponibilité des données et/ou de leur importance relative, notamment les suivants :

- Les priorités financières et en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario indiquées dans le budget de l'Ontario de 2017 publié le plus récemment**
 À l'exercice 2016-2017, OLG a produit des résultats record pour la province et la population de l'Ontario (2,360 milliards de dollars). Le cadre de rémunération des cadres supérieurs proposé offre un bon rapport qualité-prix, ce qui équilibre les considérations du marché et ce qui est approprié pour le secteur public.
- Les tendances de la rémunération dans le secteur public canadien qui sont pertinentes pour OLG à des fins de recrutement**
 Le rapport des tendances du marché en matière de cadres supérieurs de Hay (2016) indique une augmentation cumulative du salaire de base réel d'approximativement 10 % de 2012 à 2016, ou un taux de croissance annuelle composé de 1,9 % pour les cadres supérieurs dans le secteur parapublic canadien. Étant donné ces augmentations sur le marché, le plafond de 5 % proposé par OLG est nécessaire pour attirer, retenir et motiver les cadres supérieurs ou pallier les inégalités internes/externes qui pourraient survenir.
- La complexification et la sophistication des activités de l'employeur désigné**
 Étant donné la modernisation, l'élargissement et la croissance d'OLG, le plafond de 5 % proposé sera indispensable pour attirer, retenir et motiver les meilleurs cadres supérieurs afin qu'ils soutiennent les activités complexes futures d'OLG. OLG a recours à l'innovation et aux technologies numériques afin de créer de nouveaux produits et services pour le marché de demain. Pour les établissements de jeu traditionnels, OLG supervisera des exploitants de renommée mondiale qui amènent en Ontario le meilleur du divertissement par le jeu et interagira avec eux. Parallèlement, OLG continuera d'investir dans son programme primé de jeu responsable.
- Le redressement nécessaire de la rémunération globale de certains cadres supérieurs en fonction qui gagnent moins que certains de leurs subordonnés directs**
 Le nouveau cadre permettra à OLG de traiter les multiples cas d'inversion et de compression salariales touchant les cadres supérieurs et certains de leurs subordonnés directs. Les pratiques exemplaires en matière

de rémunération exigent des écarts de rémunération raisonnables entre les cadres supérieurs et les autres gestionnaires.

OLG déterminera l'augmentation de la rémunération de chaque cadre supérieur, le cas échéant, en fonction de facteurs comme le rendement et l'écart avec les taux du marché de postes semblables.

**N.B. Ce montant est fondé sur les salaires de base et la rémunération au rendement maximale actuels.*

Section E – Autres éléments de rémunération

Offre des renseignements sur les éléments de rémunération autres que les salaires et la rémunération au rendement qui seraient fournis aux postes de cadres supérieurs désignés des catégories de postes, mais qui ne sont généralement pas fournis de la même manière aux gestionnaires non cadres et dont la quantité relative offerte n'est pas la même.

Comprend la justification indiquant les raisons professionnelles essentielles justifiant le versement de chaque élément de rémunération.

Élément 1

Élément de rémunération

s.o.

Postes ou catégories de postes

s.o.

Justification

s.o.

OLG n'offre pas de rémunération pour maintien en fonction, de primes d'embauche ni toute autre mesure de rémunération interdite par la réglementation provinciale, y compris les avantages indirects. Les membres de l'équipe des cadres supérieurs bénéficient des prestations d'une assurance-santé collective et d'un régime de retraite grâce à un régime de retraite à prestations déterminées, tout comme les gestionnaires qui ne sont pas des cadres supérieurs et le personnel. OLG n'offre pas d'allocation d'automobile à ses cadres supérieurs.