

# Programme de rémunération des cadres supérieurs de Metrolinx

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

Jeudi 10 mars 2017



**METROLINX**

An agency of the Government of Ontario  
Une agence du gouvernement de l'Ontario

## Table des matières

Introduction.....	1
Conformité réglementaire de Metrolinx.....	6
Annexe A : Calcul de du plafond salarial pour chacune des catégories.....	8
de cadres.....	8
Catégories de cadres et évaluation des postes de Metrolinx .....	8
Les conditions du cadre de rémunération : Groupe de référence en matière de plafond salarial.....	9
Les conditions du cadre de rémunération : détails du calcul du plafond salarial.....	11
Les conditions du cadre de rémunération : Aucune confirmation des éléments de rémunération fournie .....	14
Annexe B : Groupe de référence .....	15
Annexe C : Rémunération au rendement de Metrolinx.....	16

## Introduction

Le gouvernement de l'Ontario a mis en œuvre un nouveau cadre de rémunération pour les cadres supérieurs du secteur parapublic. Le règlement sur le cadre de rémunération des cadres est entré en vigueur le 6 septembre 2016. Il s'applique à tous les employeurs désignés en vertu de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* et établit les exigences devant être respectées par les employeurs du secteur parapublic en matière de rémunération des cadres supérieurs. Metrolinx s'est soumise à toutes les restrictions provinciales en matière de rémunération en vigueur depuis le 25 mars 2010.

Le cadre nécessite que tous les employeurs désignés aient un programme de rémunération des cadres supérieurs écrit qui décrit la rémunération offerte aux cadres désignés. Le programme doit comprendre de l'information sur les sujets suivants :

- Philosophie de rémunération;
- Plafonds relatifs au salaire et au rendement;
- Analyse comparative servant à déterminer les plafonds relatifs au salaire et au rendement;
- Autres éléments de rémunération offerts aux cadres désignés.

Avant l'entrée en vigueur d'un programme de rémunération, les employeurs sont tenus de publier une ébauche de leur programme de rémunération des cadres supérieurs sur leur site Web durant au moins trente (30) jours pour donner une possibilité raisonnable au public de formuler ses commentaires sur la manière dont l'employeur détermine la rémunération à offrir à ses cadres.

Metrolinx a publié une ébauche du programme de rémunération des cadres supérieurs sur son site Web durant la période de consultation requise de trente (30) jours, soit du 23 janvier au 21 février 2017, période pendant laquelle le public a été invité à émettre des commentaires.

## Contexte

En 2009, des modifications de la *Loi sur Metrolinx* ont été effectuées afin de fusionner Metrolinx et GO Transit en une seule agence en mesure de mettre en œuvre un Plan de transport régional pour la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH), y compris la planification, la livraison et l'exploitation de divers services de transport en commun. Les efforts immédiats se concentraient sur l'intégration des fonctions commerciales, ainsi que la transformation de la planification et les secteurs visés par les projets d'immobilisation. Cette transformation s'est récemment poursuivie et les processus de changement sont en cours dans les secteurs de l'exploitation, de l'expérience client, du marketing, des communications et des relations communautaires. Dans le cadre de ce processus de transformation, Metrolinx a créé un organisme unique en remplacement des unités d'affaires distinctes ayant des responsabilités claires en matière de leadership et comportant notamment un directeur financier, un chef de l'exploitation et un chef responsable des immobilisations, qui relèvent directement du président et chef de la direction.

Metrolinx a également élargi sa mission et son mandat, avec l'ajout de PRESTO, d'UP Express, du service régional express de GO (SRE), ainsi que l'avancement des projets de voie rapide VIVA de York et de transport léger sur rail Eglinton Crosstown, Finch, Hurontario et Hamilton. Également, la taille et la portée de GO Transit ont augmenté d'année en année, grâce à l'accroissement de son offre de services au sein de nouvelles communautés. Le nombre de passagers a augmenté en raison des nouveaux services offerts.

Le programme d'immobilisation de la société est passé de 1,33 G\$ en 2010-2011 à 4,46 G\$ en 2016-2017. Le budget d'exploitation a aussi augmenté, passant de 440 M\$ à 860 M\$, et le nombre de trajets de trains de GO est passé de 53 681 à 86 906 trajets par année. Une Charte des passagers de GO a été élaborée et comprend la production de rapports de résultats trimestriels, ainsi que divers nouveaux

programmes comme Triplinx, le planificateur d'itinéraires régional. Le service UP Express a été lancé en juin 2015, en respectant l'échéancier et le budget, et le nombre de passagers dépasse maintenant les prévisions, avec une moyenne quotidienne de 8 400 passagers en août 2016. PRESTO a également été déployé au sein de GO Transit, d'OC Transpo à Ottawa et de sept (7) autres sociétés de transport en commun. Le déploiement de PRESTO auprès de la TTC a été achevé comme prévu à la fin de 2016. Il y a maintenant près de 2,5 millions de clients PRESTO et ce nombre augmente de 10 000 à 20 000 nouveaux clients par semaine.

Metrolinx a reçu divers prix durant sa phase de croissance, incluant sa nomination au palmarès des meilleurs employeurs de la RGT et la nomination de GO Transit au sein du palmarès des meilleurs réseaux de transport en commun en Amérique du Nord de l'American Public Transportation Association en 2013.

Les sept (7) dernières années ont été une phase d'intégration des services offerts par la société, mais aussi une phase de croissance sans précédent.

## Structures de rémunération

La société nouvellement fusionnée Metrolinx a adopté la structure de rémunération existante au sein de GO Transit avant la fusion. Au moment de la fusion, il a été reconnu que la structure en place ne concordait pas complètement avec le nouveau mandat de la nouvelle organisation et qu'elle n'offrait pas la capacité de s'harmoniser avec le nouveau modèle d'entreprise, de soutenir l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou d'attirer, de retenir et de motiver les employés clés. Toutefois, alors que l'organisation évaluait une structure de rémunération appropriée, la *Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public* est entrée en vigueur du 25 mars 2010 au 31 mars 2012, ce qui a eu pour effet de geler la structure de rémunération pour tous les employés non syndiqués de la fonction publique de l'Ontario et ceux du secteur parapublic, notamment Metrolinx.

Par la suite, dans le cadre du budget de 2012, le gouvernement a présenté des modifications à la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic* qui sont entrées en vigueur le 31 mars 2012 en vertu de la *Loi de 2012 sur une action énergique pour l'Ontario (mesures budgétaires)* qui dictait :

- l'augmentation des restrictions en matière de rémunération pour les cadres désignés gagnant plus de 100 000 \$ par année;
- le gel des enveloppes de paye relatives au rendement global de l'ensemble des employés sur une période de deux ans;
- l'interdiction d'une rémunération selon le rendement pour les cadres désignés pour des paiements forfaitaires réoctroyables seulement.

Metrolinx a limité son programme de rémunération pour répondre entièrement aux restrictions imposées par la loi provinciale. Les mêmes échelons de rémunération et le même programme de gestion du rendement sont en place pour tous les postes non syndiqués depuis mars 2010. Aucun ajustement au marché n'a été effectué depuis 2010.

En 2014, le gouvernement de l'Ontario a adopté la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* qui donnait à la province le pouvoir de créer des cadres de rémunération complets pour certains employeurs du secteur parapublic. Le 6 septembre 2016, la province a mis en œuvre un règlement nécessitant que les organismes, les conseils et les commissions élaborent un cadre de rémunération des cadres supérieurs pour leur société, incluant l'établissement d'une philosophie de rémunération, l'élaboration de groupes de référence adéquats et la fixation de la rémunération au 50<sup>e</sup> centile du groupe de référence tout au plus. Le document fourni en pièces jointes présente la version finale et approuvée du programme de rémunération des cadres supérieurs.

## Gouvernance en matière de rémunération

Le Conseil d'administration de Metrolinx (le « Conseil ») met en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernance et respecte les exigences du gouvernement en ce qui concerne la rémunération. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération (le « Comité ») compte six (6) membres. Les membres du comité se réunissent au moins quatre (4) fois par année. Chaque réunion est présidée par le président du Comité et consignée dans un procès-verbal. Les membres du Comité se voient accorder du temps lors de chaque réunion pour se réunir à huis clos sans la présence de la direction. À la suite de chaque réunion, le Comité fait état du déroulement de la réunion au Conseil lors de la prochaine réunion du Conseil. Lorsque le Comité prend une décision à un certain égard, il formule une recommandation destinée à l'ensemble des membres du Conseil aux fins d'approbation, le cas échéant.

Le Comité est responsable de toutes les questions importantes en matière de rémunération, y compris, mais sans s'y limiter :

- évaluer les structures de rémunération et assurer un lien étroit entre la rémunération et le rendement;
- évaluer et approuver les modifications apportées à la structure de rémunération de Metrolinx, s'il y a lieu, notamment les principes de rémunération et les objectifs de rémunération totale, le positionnement concurrentiel visé et les groupes de référence;
- veiller à ce que les programmes de rémunération et les objectifs en matière de rendement correspondent à la philosophie du Conseil à l'égard de la rémunération et aux objectifs stratégiques et d'exploitation;
- superviser et approuver la rémunération des hauts dirigeants, y compris celle du chef de la direction, en tenant compte de la gouvernance d'entreprise et des lois sur les entreprises, y compris la rémunération totale;
- superviser le plan de relève pour le chef de la direction et les hauts dirigeants.

## Philosophie de rémunération

En 2013, Metrolinx, sous la direction du Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration (le « Comité »), a amorcé un processus d'évaluation du cadre et de la philosophie de rémunération de la société avec l'aide du groupe Hay, qui a prodigué l'avis d'experts indépendants. Bien que l'on reconnaisse que le Conseil n'aurait pas pu mettre en œuvre un programme mis à jour en raison des lois en vigueur à l'époque, il était considéré comme étant essentiel de comprendre la manière dont le marché avait évolué, comment la société se comparait aux autres organismes parapublics canadiens ayant un mandat ou des responsabilités semblables, ainsi que la manière dont la nouvelle structure intégrée de Metrolinx s'insère dans le secteur parapublic du point de vue de la rémunération. Dans le cadre de ce processus, trente-six (36) organismes comparables au sein du secteur parapublic ont été identifiés et le Comité a déterminé que Metrolinx devrait se comparer au 50<sup>e</sup> centile de ces organismes. Aucun organisme du secteur privé n'était inclus dans le groupe de référence et tous les organismes comparés étaient des organismes canadiens. Metrolinx comprend trois (3) types de cadres supérieurs relevant du chef de la direction, soit : le chef de l'exploitation et le chef responsable des immobilisations (catégorie E3); le directeur financier, le vice-président principal, le chef du contentieux et secrétaire général, le vice-président principal de PRESTO ainsi que le chef de la planification (catégorie E4); le directeur des ressources humaines, le directeur de la clientèle et du marketing, le chef des communications et des relations publiques, le directeur de l'information et les autres vice-présidents (catégorie E5).

Puisqu'elle compte moins de vingt-cinq (25) cadres, la structure de direction de Metrolinx est minimale, et la majorité des postes se trouvent dans la catégorie E5. Bien que la structure de direction puisse changer selon les besoins de la société, Metrolinx garantit que les structures s'harmonisent aux meilleurs principes organisationnels selon lesquels un nombre excessif de cadres ne serait pas nécessaire. Après avoir reçu

l'avis de consultants externes, Metrolinx a déterminé que pour un organisme de sa taille et de sa portée, trois catégories de cadres relevant du chef de la direction étaient très fréquentes et adéquates afin de refléter les divers portefeuilles, responsabilités et portées d'une équipe de haute direction.

Grâce aux règlements récemment instaurés par la province de l'Ontario, Metrolinx est en mesure d'aller de l'avant selon les directives du gouvernement. Le Comité a mis à jour le travail effectué en 2013 pour tenir compte, entre autres, des modifications au sein du groupe de référence. En raison de ces changements, le groupe de référence contient maintenant trente-six (36) plutôt que trente-quatre (34) organismes du secteur parapublic canadien.

La philosophie de rémunération de Metrolinx est destinée à veiller à ce que Metrolinx soit en mesure d'attirer, de retenir et de motiver les employés clés d'une manière concurrentielle, abordable et conforme au modèle d'entreprise de Metrolinx et à son environnement d'exploitation. D'ailleurs, les objectifs de la structure de rémunération des cadres supérieurs de Metrolinx comprennent les points suivants :

- Offrir un positionnement concurrentiel au 50<sup>e</sup> centile en ce qui a trait à la rémunération totale;
- Fournir un programme de gestion du rendement qui distingue les employés et qui récompense le rendement;
- Tenir compte de l'abordabilité et de la durabilité à long terme de la structure de rémunération de Metrolinx;
- Assurer une rémunération équitable en offrant une rémunération égale pour un rendement de valeur égale.

Metrolinx n'offre pas de paiement de maintien, de prime à la signature ou toute autre forme de rémunération interdite par les règlements provinciaux. Les cadres bénéficient de la même rémunération et du même programme d'avantages sociaux offerts aux autres employés non syndiqués, à l'exception des allocations de voiture offertes à trois (3) cadres supérieurs. Ces allocations ont été évaluées en 2011, et une analyse de rentabilité a confirmé que la valeur de chacune d'entre elles était pertinente d'un point de vue commercial, en raison des grands besoins de déplacement dans la région dans le cadre des activités normales de la société.

Metrolinx n'a pas actuellement de programme de rémunération variable pour son personnel. En outre, le Comité n'a pas l'intention de recommander l'instauration d'un programme de rémunération variable au sein de la société en ce moment, puisque cela entraînerait une augmentation importante de la rémunération des postes de haute direction et, par conséquent, des coûts pour Metrolinx. Plutôt, le Comité recommande que Metrolinx intègre une partie du programme de rémunération complet du groupe de référence à son programme de rémunération. Afin de faire preuve de prudence, le Comité suggère que l'équivalent d'environ 33 % du programme de rémunération variable du groupe de référence soit inclus au programme de Metrolinx. Le Comité croit qu'il s'agit d'une démarche prudente puisqu'elle respecte les directives établies par les règlements provinciaux, mais ne s'ajuste pas à la valeur équivalente complète des programmes de rémunération variable du groupe de référence.

## Cadre du programme de rémunération des cadres supérieurs

En raison du travail effectué en 2013, Metrolinx est bien placée pour mettre en œuvre les directives gouvernementales. Le Comité a mis à jour les travaux effectués au préalable, et le cadre de rémunération proposé a été publié aux fins d'examen par le public du 23 janvier au 21 février 2017 inclusivement.

En tout, trente-trois (33) commentaires ont été reçus lors du processus de consultation du public. Ces commentaires comprennent notamment la recommandation de définir les augmentations salariales en fonction du rendement et de permettre des hausses modestes. Le Comité des ressources humaines et de

la rémunération a lu chacun des courriels reçus et a accordé sa pleine attention à la rétroaction du public. Il s'est engagé à s'assurer que la progression dans les échelles se fera de façon raisonnable et mesurée. Les commentaires ne modifiant en rien le programme de rémunération des cadres supérieurs de Metrolinx, celui-ci entrera en vigueur le 10 mars 2017.

## Conformité réglementaire de Metrolinx

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la conformité réglementaire de Metrolinx relativement aux exigences du règlement de l'Ontario 304/16. Des détails supplémentaires sont fournis dans les annexes.

Exigences du cadre	Conformité de Metrolinx
(1) Chaque employeur désigné doit avoir un programme de rémunération des cadres supérieurs écrit établissant la rémunération versée à ses cadres désignés.	Une ébauche du programme a été publiée du 23 janvier au 21 février 2017 aux fins de consultation du public. Cette publication représente le programme de rémunération final des cadres supérieurs.
<p>(2) Le programme de rémunération des cadres supérieurs doit être conforme aux conditions du cadre de rémunération établi au chapitre 2 et doit inclure les renseignements suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La rémunération maximale et la rémunération relative au rendement calculée selon le chapitre 3, pour chaque dirigeant ou catégorie de dirigeants.</li> <li>2. Les postes de direction et les organismes de référence employés pour chacun des calculs, de même qu'une justification de la comparaison des postes avec ceux occupés par les cadres ou la catégorie de cadres en question, ainsi que la manière dont les organismes de référence utilisés sont comparables à l'employeur désigné selon les facteurs mentionnés dans les sous-alinéas 1 ii A à E du paragraphe 3 (2).</li> <li>3. Les valeurs du centile sélectionnées pour chacun des calculs.</li> <li>4. Les valeurs en pourcentage choisies en vertu des clauses 3 (4) (e) et (f) pour chacun des calculs.</li> </ol>	<p>Metrolinx est conforme au cadre de rémunération.</p> <p>Un aperçu de l'analyse de marché et du plafond salarial se trouve ci-dessous et comprend tous les détails des catégories de cadres et les calculs fournis à l'<b>Annexe A</b> pour chacune des catégories de cadres supérieurs désignées.</p> <p>Ce cadre s'applique de manière équitable à tous les cadres supérieurs de Metrolinx.</p> <p>Les calculs de l'analyse de marché de Metrolinx comprennent les éléments ci-dessous.</p> <p>Un groupe de référence (consulter l'<b>Annexe B</b>), soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un groupe de 30 à 40 organismes du secteur public canadien.</li> <li>■ Chacun des organismes sélectionnés possède certaines (mais pas nécessairement la totalité) des caractéristiques de Metrolinx, y compris i) le type de poste, ii) l'emplacement géographique, iii) le secteur de l'industrie, iv) la taille, v) la complexité, vi) les effectifs représentés et vii) la propriété.</li> <li>■ Important : Les organismes comptent des postes de taille, de portée et de complexité semblables aux postes de Metrolinx. Metrolinx ainsi que tous les organismes sélectionnés utilisent la même méthodologie d'évaluation des postes, qui comprend la comparaison des postes requérant un niveau de connaissances, de compétences et d'habiletés semblable, comme indiqué dans le cadre réglementaire.</li> </ul> <p>Des calculs ont été effectués pour démontrer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les échelles de rémunération sont fondées sur la médiane (50<sup>e</sup> centile) du maximum en matière de salaire et de rémunération selon le rendement.</li> <li>■ Les échelles salariales de Metrolinx ne sont pas égales</li> </ul>



Exigences du cadre	Conformité de Metrolinx
	<p>au plafond salarial comme établi selon le calcul du plafond, mais sont en fait sous le plafond réglementaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les échelles salariales sont établies pour chacune des catégories. La rémunération individuelle et les ajustements varieront selon les mesures de rendement (pour obtenir des renseignements sur la rémunération au rendement, consulter l'<b>Annexe C</b>).</li> </ul>
<p>5. Une description de tout autre élément de rémunération aux cadres désignés qui n'est pas généralement offert, de la même manière et du même montant, aux gestionnaires ne faisant pas partie de la haute direction, ainsi que les raisons pour lesquelles ces éléments sont essentiels.</p>	<p>Metrolinx offre une allocation de voiture et de déplacements à trois cadres, ce qui n'est normalement pas offert aux autres employés. Cette allocation n'est pas offerte à tous les cadres et la décision de l'offrir a été renouvelée en 2011. Le raisonnement derrière cette offre est que, pour ces trois postes, un nombre important de déplacements est requis dans le cadre de ces fonctions. Les déplacements sont généralement effectués dans les zones de desserte de Metrolinx et incluent des déplacements vers des propriétés détenues par Metrolinx, de même que des destinations d'affaires de la société (p. ex., des bureaux municipaux).</p> <p>Hormis les allocations susmentionnées, Metrolinx n'offre aucun élément de rémunération aux dirigeants qui ne soit pas offert aux employés ne faisant pas partie de la haute direction.</p> <p>Metrolinx offre néanmoins un programme de remboursement du kilométrage à tous les employés utilisant leur propre véhicule pour se déplacer dans le cadre de leurs fonctions. Les trois cadres bénéficiant d'une allocation de véhicule ne sont pas admissibles au remboursement du kilométrage.</p>
<p>6. Une description de la philosophie de rémunération de l'employeur désigné, incluant des détails concernant :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. La manière dont le programme de rémunération appuie les objectifs stratégiques de l'employeur;</li> <li>ii. Ce que le programme de rémunération, y compris son approche relative à la rémunération au rendement, sert à récompenser.</li> </ol>	<p>Metrolinx est reconnue pour avoir une vision et une mission porteuses, qui sont devenues le principal incitatif à l'engagement des employés, tout comme un moyen de les attirer et de les retenir au sein de l'entreprise. Les employés de Metrolinx sont passionnés par leur travail et ont à cœur cet objectif de mettre en place un système de transport intégré dans un environnement de travail dynamique, qui se concentre sur l'innovation, le travail d'équipe et l'excellence de la prestation de services.</p> <p>Metrolinx compte actuellement plus de 3 500 employés et est en constante croissance grâce à ses projets d'exploitation et d'immobilisation et l'accroissement de son offre de services.</p> <p>La philosophie est de cibler la rémunération totale en fonction de la médiane du marché au 50<sup>e</sup> centile (P50) pour les groupes professionnels du secteur parapublic. Il s'agit</p>

Exigences du cadre	Conformité de Metrolinx
	<p>du point auquel la rémunération de la moitié du groupe de référence se trouve au-dessous, et l'autre, au-dessus de celle de Metrolinx. Metrolinx détermine ses échelles salariales selon l'étude de marché.</p> <p>Un bon programme de gestion du rendement tenant compte du développement individuel d'un employé, de l'atteinte des objectifs, de la contribution à l'atteinte des objectifs et de l'expertise de l'équipe, est utilisé pour déplacer les employés le long de leur échelle salariale selon le marché.</p>

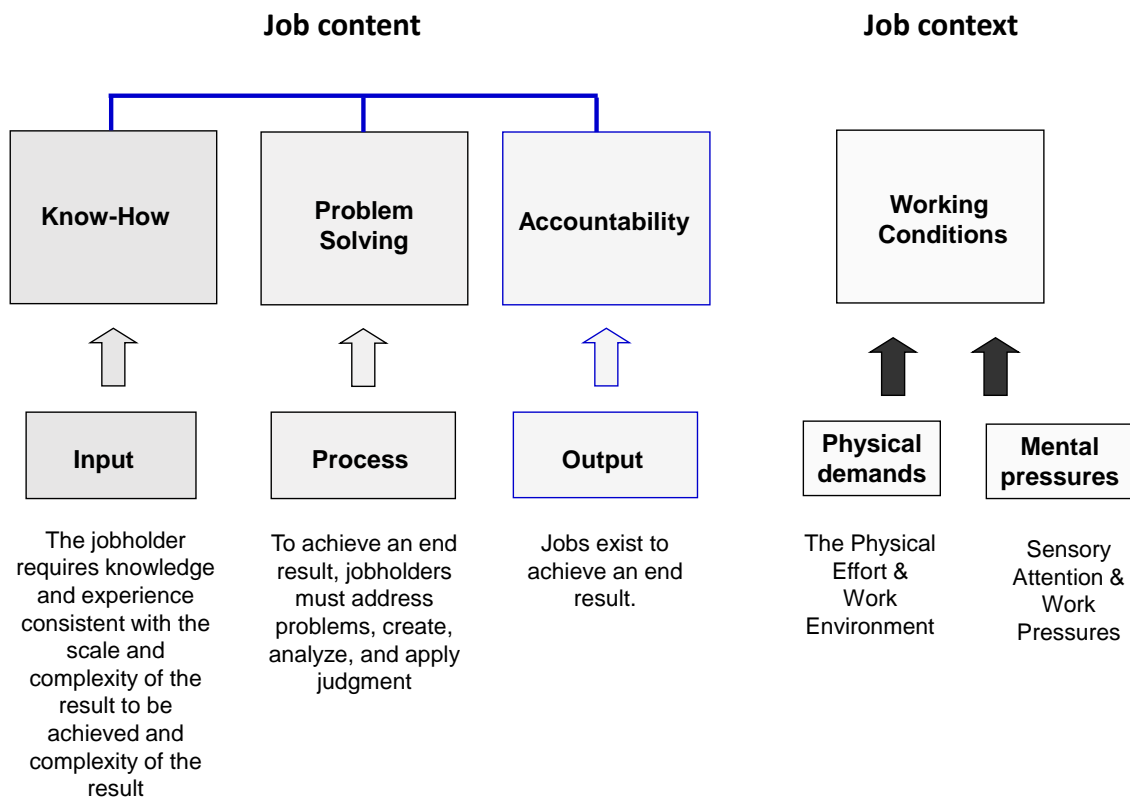
## Annexe A : Calcul de du plafond salarial pour chacune des catégories de cadres

### Catégories de cadres et évaluation des postes de Metrolinx

Les postes de direction sont évalués selon les compétences, les connaissances et le niveau de responsabilité requis, ainsi que selon les conditions de travail. Le système d'évaluation utilisé pour les postes de direction de Metrolinx est la méthode de profilage du groupe Hay, qui est également employée par de nombreux autres organismes dans le monde, ainsi que par les organismes du secteur parapublic canadiens. Les points d'évaluation du poste en déterminent la catégorie.

Le diagramme ci-dessous offre un aperçu de la méthodologie employée.

## Hay Group Guide Chart-Profile Method<sup>SM</sup> The Basic Factors



©Hay Group Limited

### Les conditions du cadre de rémunération : Groupe de référence en matière de plafond salarial

Les règlements de l'Ontario établissent qu'un employeur désigné, comme Metrolinx, « ne doit pas accorder à un cadre désigné un traitement et une rémunération au rendement qui sont supérieurs au maximum du traitement et de la rémunération au rendement » en fonction de diverses directives de calcul.

Voici un résumé des directives en question :

Exigences du cadre : Groupe de référence	Conformité de Metrolinx
<p>Au moins huit des organismes du groupe de référence, dont au moins un est un organisme du secteur parapublic canadien.</p> <p>Les organismes du secteur public ou parapublic qui ne sont pas canadiens sélectionnés sont sujets à l'approbation du ministre.</p>	<p>Metrolinx utilise un groupe de 30 à 40 organismes, qui est formé entièrement d'organismes publics et parapublics, ce qui surpasse les exigences.</p> <p>La liste complète se trouve dans l'<b>Annexe B</b>.</p>
<p>Les organismes faisant partie du groupe de référence sont sélectionnés :</p>	<p>Les groupes de référence puisent dans une grande sélection d'organismes :</p>

Exigences du cadre : Groupe de référence	Conformité de Metrolinx
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. S'ils comptent au moins un dirigeant comparable</li> <li>ii. S'ils sont comparables selon la plupart des facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Portée des responsabilités des cadres supérieurs</li> <li>b. Type d'activités</li> <li>c. Industries au sein desquelles l'organisme recrute ses dirigeants</li> <li>d. Taille de l'organisme</li> <li>e. Emplacement de l'organisme</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qui ont au moins un dirigeant comparable en matière d'importance du poste (selon les points Hay); la portée des responsabilités est également considérée par les points.</li> <li>■ Dont l'emplacement varie au Canada, bien que la plupart des organismes se trouvent en Ontario.</li> <li>■ Des types d'industrie semblables ont été choisis. Par exemple, le groupe de référence inclut les organismes qui ont des responsabilités relatives au transport en commun ou à la logistique des trains ou des autobus, mais qui comportent aussi des postes relatifs à de grands projets d'immobilisations et d'infrastructures, ce qui fait aussi partie des responsabilités de Metrolinx. Les organismes sélectionnés étaient de taille semblable, mais certains d'entre eux étaient plus petits ou plus gros que Metrolinx. Il est important de noter que les postes sont comparés à l'aide d'un système de pointage et non une comparaison directe des postes (p. ex., un vice-président peut être comparé à un vice-président principal. Le titre n'est pas important, puisque l'on tient compte des charges de travail semblables selon les connaissances, les compétences, les habiletés et les responsabilités nécessaires au poste).</li> <li>■ Les organismes de référence doivent également participer à la base de données de rémunération du groupe Hay et faire évaluer leurs postes selon la même méthodologie afin de garantir une comparaison équitable et uniforme. Le groupe Hay met à jour ses bases de données de rémunération deux fois par année à l'aide des données transmises par les entreprises.</li> </ul>

## Les conditions du cadre de rémunération : détails du calcul du plafond salarial

Exigences du cadre : calcul du plafond	Conformité de Metrolinx
Les calculs doivent :  Déterminer les montants maximums des salaires et de la rémunération au rendement qui doivent être versés aux cadres supérieurs occupant des postes semblables.	À l'aide des conseils du groupe Hay Limitée, Metrolinx a calculé les montants maximums des salaires et de la rémunération au rendement pouvant être versés aux cadres occupant des postes semblables pour chacune des catégories (E1 à E5).
Sélectionner un centile inférieur ou égal au 50 <sup>e</sup> centile.	Metrolinx a établi ses échelles salariales pour chacune des catégories de cadre selon le 50 <sup>e</sup> centile du marché.  Metrolinx a choisi d'offrir moins que la valeur du 50 <sup>e</sup> centile sur le marché, puisque : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Metrolinx n'offre pas de programme de rémunération variable à court terme à ses cadres, même si de tels programmes sont répandus sur le marché.</li> <li>■ Par définition, les programmes de rémunération variable ne sont pas garantis. Par conséquent, Metrolinx a choisi de diminuer le salaire maximum et la rémunération au rendement pour élaborer ses échelles salariales.</li> <li>■ Les échelles salariales de Metrolinx sont donc moins élevées que celles de la médiane du marché en matière de rémunération totale en espèces.</li> </ul>

## Échelle salariale actuelle des cadres supérieurs :

Catégorie de cadre*	Minimum de l'échelle	Médiane de l'échelle	Maximum de l'échelle
CHEF DE LA DIRECTION (CEO)	300 000 \$	325 000 \$	350 000 \$
CCO, COO, EVP	206 844 \$	232 700 \$	258 555 \$
Directeur financier (CFO)	192 000 \$	216 000 \$	240 000 \$
CHRO, CCMO, CIO, CCPAO, CPO, VP	160 680 \$	180 765 \$	200 850 \$

\* Chaque catégorie comprend les abréviations des postes en anglais. En voici les définitions : (CEO = chef de la direction, CCO = chef responsable des immobilisations, COO = chef de l'exploitation, CFO = directeur financier, EVP = vice-président principal, CPO = chef de la planification, CHRO = directeur des ressources humaines, CCMO = directeur de la clientèle et du marketing, CCPAO = chef des communications et des relations publiques, CIO = directeur de l'information, VP = vice-président).

Les valeurs ci-dessous sont fondées sur la base de données du groupe Hay dont les maximums ont été calculés selon la structure salariale et les mesures incitatives à court terme des organismes faisant partie du groupe de référence. Les valeurs en argent sont exprimées en dollars canadiens et sont arrondies à la centaine près.

La colonne « salaire + rémunération au rendement maximale (\$) » constitue le plafond salarial selon la réglementation du cadre de rémunération des cadres.

Catégorie de cadre de Metrolinx	Salaire de base maximum sur le marché (\$)	Rémunération variable maximum sur le marché (%)	Salaire + rémunération au rendement maximale (\$)
E1 (CEO)	417 200	44,9	604 420
E2*	370 800	38,0	511 700
E3 (CCO, COO)	309 000	31,8	407 110
E4 (CFO, EVP, CPO)	258 100	26,5	326 500
E5 (CHRO, CCMO, CCPAO, CIO, VP)	200 400	21,6	243 740

\* Remarque : Actuellement, Metrolinx n'a pas de poste correspondant à la catégorie E2 selon la méthodologie du groupe Hay.

Les données sont fournies par le groupe Hay Limitée.

Actuellement, Metrolinx n'a aucun programme de rémunération variable pour son personnel syndiqué, ses gestionnaires ou ses groupes de cadres. En outre, aucun programme de rémunération variable n'est en cours d'élaboration ou même planifié pour les cadres pour le moment. Par conséquent, Metrolinx a choisi de ne pas utiliser le plafond maximal de la médiane du marché, mais a plutôt préféré ne tenir compte que d'une partie de la rémunération variable sur le marché en établissant ses échelles salariales. Cette décision a été prise en tenant compte du fait que la portion de rémunération à risque est moins importante et que le rendement est mesuré par Metrolinx et varie selon l'échelle seulement. Il ne s'agit pas de mesures incitatives à court terme.

À l'aide des plafonds calculés dans la colonne ci-dessus, Metrolinx considère donc :

- Une portion raisonnable, soit 1/3 (33,3 %), de la valeur des mesures incitatives à court terme sur le marché
- Une structure de rémunération souhaitée semblable à celle des autres organismes du secteur parapublic, soit :
  - 90 % (minimum) - 100 % (médiane) - 115% (maximum)
- Le calcul du plafond de Metrolinx est donc inférieur au maximum prévu dans les règlements à partir de la méthodologie suivante :
  - Utilisation du maximum de l'échelle salariale de base sur le marché

- Ajout de 33,3 % du maximum offert au groupe de référence à titre de mesure incitative à court terme
- Utilisation de la somme de l'échelle salariale de base + une partie des mesures incitatives à court terme du marché en tant que maximum de l'échelle salariale des cadres supérieurs de Metrolinx (soit le « plafond de Metrolinx »)
- Calcul du point médian de l'échelle à 100 % et du minimum à 90 %, ce qui représente un plafond de 115 %

- Le tableau ci-dessous illustre les calculs pour chacune des catégories de cadres de Metrolinx arrondis à la centaine près :

Calcul Étape	Catégorie de cadre**				
	E1	E2*	E3	E4	E5
1. Point de référence de la médiane du marché : Salaire maximum selon l'échelle du marché, à la médiane	417 200 \$	370 800 \$	309 000 \$	258 100 \$	200 400 \$
2. L'ajustement du calcul relatif aux mesures incitatives sur le marché qui ne sont pas offertes par Metrolinx est de 33,3 % du maximum offert sur le marché.	44,9 %	38,0 %	31,8 %	26,5 %	21,6 %
	X	X	X	X	X
	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
	=	=	=	=	=
	14,9 %	12,7 %	10,6 %	8,8 %	7,2 %
3. Plafond de l'échelle salariale	479 500 \$	417 700 \$	341 700 \$	280 900 \$	214 800 \$

\* Remarque : Actuellement, Metrolinx n'a pas de poste correspondant à la catégorie E2 selon la méthodologie du groupe Hay.

\*\* Les postes de chacune des catégories se trouvent dans les autres tableaux de calculs.

Le résultat est le suivant :

Catégorie de cadre de Metrolinx	Minimum de la nouvelle échelle	Médiane de la nouvelle échelle	Maximum de la nouvelle échelle
E1 (CEO)	375 300 \$	417 000 \$	479 500 \$
E2*	326 900 \$	363 200 \$	417 700 \$
E3 (CCO, COO)	267 400 \$	297 100 \$	341 700 \$
E4 (CFO, EVP, CPO)	219 800 \$	244 200 \$	280 900 \$
E5 (CHRO, CCMO, CCPAO, CIO, VP)	168 100 \$	186 800 \$	214 800 \$

\* Remarque : Actuellement, Metrolinx n'a pas de poste correspondant à la catégorie E2 selon la méthodologie du groupe Hay.

L'ajustement global du budget de rémunération est réparti dans l'entreprise et distribué équitablement selon les cotes de rendement.

Outre les ajustements requis au salaire de cadres à la suite de la mise en œuvre du programme de rémunération des cadres supérieurs, le plan global vise à permettre à des personnes de gravir l'échelle salariale ajustée au fil du temps, et ce, conformément au programme de rémunération au rendement de Metrolinx. Le taux d'augmentation moyen des salaires des cadres désignés est le même, selon les niveaux de rendement, que celui du personnel ne faisant pas partie de la haute direction.

### Les conditions du cadre de rémunération : Aucune confirmation des éléments de rémunération fournie

Le règlement indique : « 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* ».

Le tableau ci-dessous fournit les déclarations de confirmation de la conformité de Metrolinx à cet aspect du règlement. Metrolinx n'offre aucune de ces formes de rémunération à ses employés, y compris les cadres supérieurs.

Exigences du cadre (paragraphe 3)	Conformité de Metrolinx
i. Des paiements et autres avantages accordés au lieu d'avantages accessoires.	Aucun paiement n'est offert au lieu d'avantages accessoires.
ii. Des primes d'embauche.	Metrolinx n'offre aucune prime d'embauche.
iii. Des primes de rétention.	Metrolinx n'offre aucune prime de rétention.
iv. Des indemnités de logement en espèces.	Metrolinx n'offre aucune indemnité de logement en espèces.
v. Des avantages sociaux garantis qui, en règle générale, ne sont pas accordés aux gestionnaires intermédiaires.	Tous les employés reçoivent les mêmes avantages sociaux, qu'ils fassent partie ou non de la haute direction.
vi. Des 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.	De manière générale, Metrolinx respecte les règles de la common law en Ontario en ce qui concerne les indemnités de départ. Metrolinx a passé en revue tous les contrats des cadres et confirme qu'aucune indemnité de départ ne dépasse le cadre des exigences.
vii. Des indemnités de licenciement ou de cessation d'emploi à payer en cas de licenciement motivé.	Metrolinx n'offre pas d'indemnités de licenciement ou de départ en cas de licenciement motivé.
viii. Un 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.	Metrolinx n'offre pas de congé administratif payé ou d'indemnités compensatrices de congé administratif.
ix. Des congés administratifs payés qui s'acquiert à un taux supérieur à 10,4 semaines payées par année.	
x. Des indemnités compensatrices de congé administratif.	



## Annexe B : Groupe de référence

Les données des organismes suivants font partie des données du marché employées pour calculer les plafonds salariaux de Metrolinx. Aux fins d'analyses futures, Metrolinx continuera de sélectionner de 30 à 40 organismes comportant des postes de taille et de portée semblables et provenant du secteur parapublic canadien seulement, au sein de la base de données du groupe Hay.<sup>1</sup>

- |     |   |     |   |
|-----|---|-----|---|
| 1.  | Commission des alcools et des jeux de l'Ontario | 19. | London Hydro  |
| 2.  | Bluewater Power Distribution Corporation        | 20. | Oakville Hydro Corporation  |
| 3.  | Groupe CSA                                      | 21. | Société des loteries et des jeux de l'Ontario                       |
| 4.  | Société immobilière du Canada                   | 22. | Ontario Power Generation inc.                                       |
| 5.  | Société canadienne d'hypothèques et de logement | 23. | Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario |
| 6.  | Ville de Toronto                                | 24. | Monnaie royale canadienne   |
| 7.  | Electricity Distributors Association            | 25. | Safety Codes Council  |
| 8.  | Exhibition Place                                | 26. | SaskEnergy Incorporated   |
| 9.  | Financement agricole Canada                     | 27. | SaskTel   |
| 10. | Gouvernement de l'Ontario                       | 28. | Toronto Hydro   |
| 11. | Autorité aéroportuaire du Grand Toronto         | 29. | Toronto Transit Commission  |
| 12. | Administration portuaire de Halifax             | 30. | Utilities Kingston  |
| 13. | Hydro One Brampton                              | 31. | Veridian  |
| 14. | Hydro One inc.                                  | 32. | Vieux-Port de Montréal  |
| 15. | Hydro Ottawa                                    | 33. | Waterfront Toronto  |
| 16. | Independent Electricity System Operator         | 34. | Waterloo North Hydro  |
| 17. | Kitchener-Wilmot Hydro inc.                     |     |   |
| 18. | LCBO  |     |   |

Remarque :

1. Les données utilisées dans le calcul ont été recueillies en mai 2016.
2. Les valeurs de rémunération d'Hydro One extraites de la base de données du groupe Hay reflètent toujours les pratiques de rémunération du secteur public d'Hydro One et le gouvernement détient actuellement 70 % des parts de l'organisme. Lorsque les pratiques de rémunération et la propriété d'Hydro One refléteront celles du secteur privé, Metrolinx n'en tiendra plus compte.

## Annexe C : Rémunération au rendement de Metrolinx

Le **Programme de gestion du rendement de Metrolinx** s'applique à tous les cadres et aux employés non syndiqués. L'objectif du programme est d'offrir des ajustements de la rémunération seulement aux personnes qui atteignent ou surpassent le rendement déterminé selon des objectifs clairs. Le procédé relatif au programme est décrit ci-dessous.

### **Procédé relatif aux employés non syndiqués**

L'objectif du programme est d'atteindre l'excellence en matière de rendement des employés et de l'entreprise et est conçu pour appuyer les objectifs individuels de rendement à l'aide des objectifs commerciaux tout en offrant une feuille de route établissant les occasions de perfectionnement. Le programme de la société à l'intention des employés non syndiqués garantit que les employés sont récompensés lorsqu'ils atteignent leurs objectifs et les valeurs préétablis relatifs à la stratégie d'exploitation durant l'exercice en cours. L'exercice de rendement de l'entreprise s'harmonise à l'exercice fiscal et couvre la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars.

Les objectifs sont fixés au début de l'exercice; une revue de mi-exercice a lieu en septembre/octobre et une revue annuelle a lieu en février/mars, chaque année. Les cotes de rendement attribuées sont Surpasse les objectifs, Atteint tous les objectifs, Atteint la plupart des objectifs, Atteint quelques-uns des objectifs et N'atteint pas les objectifs. Les récompenses sont appliquées aux salaires et ajoutées à la rémunération de base. Lorsque les employés atteignent la limite supérieure de leur échelon salarial, ceux-ci reçoivent leur récompense sous forme de montant forfaitaire.

### **Procédé de rémunération au rendement**

Les cotes de rendement attribuées dans le cadre du procédé du Programme de gestion du rendement sont utilisées pour calculer la récompense qui sera accordée à l'employé sous forme d'augmentation du salaire de base ou de montant forfaitaire si l'employé atteint le maximum de son échelon. Ce procédé emploie une approche cohérente auprès de tous les employés non syndiqués à temps plein de la société. Le programme offre des pourcentages selon les cotes qui sont renouvelés chaque année et approuvés par le Comité du Conseil.