

GROUPE MÉDIA TFO
PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION DES
CADRES SUPÉRIEURS

Table des matières

Introduction	3
Contexte	4
Philosophie de rémunération de TFO	5
Conformité réglementaire du programme de rémunération des cadres de TFO	6
Analyse du marché et comparaisons.....	8
Plafonds liés aux salaires et à la rémunération au rendement des cadres supérieurs	11
Modifications proposées à la rémunération	11
Structure de rémunération des cadres chez TFO	12
Autre rémunération	13
Conclusion	14

Introduction

L'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario (OTELFO/OFLECA), faisant affaires sous le nom de Groupe Média TFO (TFO), est une organisation médiatique pédagogique de langue française financée publiquement et appartenant au gouvernement de l'Ontario. Le Groupe Média TFO est une destination incontournable pour les publics à la recherche de contenus éducatifs et culturels innovants, en français. Il propose des expériences stimulantes et des contenus reconnus, à l'avant-garde de l'apprentissage numérique. Fier de son héritage public, il célèbre le fait français en Ontario et ailleurs.

Le mandat de TFO consiste à favoriser l'apprentissage permanent en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français, grâce à la télévision, aux nouveaux médias et à d'autres technologies de communication. On entend par apprentissage permanent l'acquisition continue de compétences et de connaissances qui sont essentielles à l'employabilité et à l'épanouissement personnel.

En partenariat avec des conseils scolaires de district et d'autres organismes et agences d'éducation de langue française, TFO établit et soutient un centre d'excellence en apprentissage permanent, élargissant ainsi l'éventail de programmes souples et de haute qualité accessibles aux apprenantes et apprenants de tous âges.

Contexte

En tant qu'organisme financé publiquement et comme membre du secteur parapublic de l'Ontario, nous nous sommes engagés à une responsabilisation et une transparence du plus haut niveau. Dans le cadre de cet engagement, nous participons à une consultation publique au sujet du programme de rémunération des cadres supérieurs, que nous utilisons pour déterminer la rémunération de notre équipe de direction.

Le règlement du gouvernement de l'Ontario est entré en vigueur le 6 septembre 2016 et s'applique à tous les employeurs du secteur parapublic conformément à la [Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic \(« LRCSP »\)](#). Ce règlement établit les exigences auxquelles les employeurs du secteur parapublic doivent se conformer lorsqu'ils fixent la rémunération de leurs cadres. L'objectif de la Loi est de réglementer et de gouverner la rémunération totale des particuliers qui occupent des postes de haute direction dans le secteur parapublic (« SP »).

Conformément à cette loi, TFO a publié une ébauche de son plan de rémunération des cadres sur son site Web pendant 30 jours et nous avons invité les commentaires du public pendant cette phase de consultation. Nous n'avons reçu qu'un commentaire provenant du public, celui-ci favorable et appuyant les paramètres du Programme de rémunération des cadres supérieurs.

Philosophie de rémunération de TFO

Tout en faisant preuve de responsabilité financière, Groupe Média TFO s'engage à fournir un programme de rémunération qui attirera, fidélisera et récompensera des employés performants à tous les niveaux. TFO s'assurera que le programme de rémunération global soit à la fois équitable et cohérent, et qu'il reflète le marché externe tout en étant lié à la réussite des objectifs individuels et organisationnels.

Voici les principes fondamentaux qui guident notre programme de rémunération :

- Rémunérer chaque emploi à sa juste valeur.
- Reconnaître et récompenser la performance individuelle et collective.

Le programme de rémunération est conçu pour répondre à certains objectifs clés :

- La transparence : Fournir aux dirigeants et aux employés l'accès à l'information liée à l'emploi et aux échelles salariales.
- La flexibilité : Soutenir une organisation diverse et dynamique qui tient compte des changements liés aux emplois, au marché du travail et à l'économie.
- La compétitivité externe : Offrir une rémunération compétitive par rapport aux emplois comparables dans le secteur parapublic.
- L'équité interne : Fournir des lignes directrices en matière de rémunération pour veiller à ce que les emplois équivalents soient rémunérés équitablement dans toute l'organisation.
- La reconnaissance : Récompenser la performance par des augmentations de salaire et des incitatifs de rémunération liés au rendement pour les postes cadres.

Groupe Média TFO s'engage à rémunérer ses employés de façon juste et équitable pour le travail qu'ils effectuent au nom de l'entreprise. Les avantages salariaux complets de l'entreprise ont été conçus afin de refléter cet engagement. Ils ont aussi été conçus pour répondre aux besoins de nos employés, nous garder au fait de notre communauté et de nos concurrents, récompenser nos employés pour leurs contributions, et créer une expérience de travail satisfaisante.

Conformité réglementaire du programme de rémunération des cadres de TFO

Exigence du Cadre	Conformité de TFO
(1) Chaque employeur désigné doit avoir un programme écrit de rémunération des cadres indiquant la rémunération qu'il peut accorder à ses cadres désignés.	Ce document constitue le programme de rémunération écrit, visant à définir la rémunération offerte à tous les cadres désignés de Groupe Média TFO.
<p>(2) Le programme de rémunération des cadres doit être conforme aux conditions du cadre de rémunération énoncées à l'article 2 et comprendre les renseignements suivants :</p> <p>1. Le plafond de traitement et de rémunération au rendement calculé en application de l'article 3 pour chaque poste de cadre désigné ou catégorie de postes de cadre désignés.</p> <p>2. Les organismes de comparaison et les postes de cadre ayant servi à chaque calcul du plafond de traitement et de rémunération au rendement en application de l'article 3, ainsi qu'une explication de ce en quoi les organismes de comparaison utilisés sont comparables à l'employeur désigné à l'égard des critères mentionnés à la sous-disposition 1 i du paragraphe 3 (2) et de ce en quoi les postes de cadre utilisés sont comparables au poste de cadre désigné ou à la catégorie de postes de cadre désignés.</p> <p>3. Les centiles qui ont été choisis pour chaque calcul.</p> <p>4. Les pourcentages qui ont été retenus en application des alinéas 3 (5) e) et f) pour chaque calcul.</p>	<p>TFO se conforme au cadre de rémunération.</p> <p>Des détails supplémentaires d'analyse du marché et de plafonds de rémunération sont fournis ci-dessous, avec les catégories de cadres et des calculs fournis pour chaque catégorie de cadres désignés. Les enveloppes salariales sont fondées sur la médiane (le 50^e centile) maximale du marché pour les salaires et rémunérations au rendement des organismes comparables du marché pertinent.</p> <p>Le groupe de comparaison pour TFO est constitué d'organismes pertinents du secteur parapublic ontarien qui partagent certaines des particularités de TFO, soit ses types de poste, son emplacement géographique, son secteur d'industrie et sa taille, sa complexité, et son type de propriété.</p> <p>Le dimensionnement des emplois a permis de déterminer quels emplois se trouvant au sein des organismes de comparaison ont une importance, une portée et une complexité comparables aux emplois offerts par TFO. TFO utilise une méthode d'évaluation des emplois pour comparer les rôles exigeant des connaissances, compétences, ou capacités semblables, comme l'indique le cadre réglementaire.</p>
5. La description de tout autre élément de rémunération offert aux cadres désignés.	TFO n'offre aucun élément de rémunération différent aux cadres désignés qui soit différent de celui offert aux employés.

<p>6. Un énoncé des principes de rémunération de l'employeur désigné, comprenant des précisions concernant ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. la manière dont le programme de rémunération appuie les objectifs stratégiques de l'employeur désigné, ii. ce que le programme de rémunération, notamment son approche à l'égard de la rémunération au rendement, vise à récompenser. 	<p>La philosophie et l'approche de rémunération de TFO sont énoncées ci-dessus et appuient la réalisation d'objectifs stratégiques en fournissant des régimes de rémunération compétitifs et équitables qui attirent et retiennent des employés ayant les compétences, connaissances et capacités à exécuter les plans stratégiques et opérationnels de TFO. Cela comprend la composante de rémunération au rendement qui récompense les cadres lorsque les objectifs de l'entreprise sont atteints.</p> <p>Après 6 ans de restrictions de rémunération pour les cadres, une harmonisation avec la philosophie de rémunération est nécessaire pour permettre à l'entreprise de s'acquitter efficacement de son mandat à l'avenir.</p>
--	---

Analyse du marché et comparaisons

TFO compte trois catégories de cadres supérieurs. Les rôles des cadres sont évalués en tenant compte des compétences, connaissances, capacités, responsabilités et conditions de travail rattachées au poste. Les échelles salariales sont établies pour chaque catégorie de cadres supérieurs, et chaque rôle est assigné au niveau approprié selon la portée et l'évaluation des exigences.

Le règlement ontarien indique que l'employeur désigné, comme TFO, ne doit pas offrir un salaire et une rémunération au rendement à un cadre désigné qui dépasse le plafond de la rémunération globale et que celle-ci ne dépasse par le 50^e centile des comparateurs pertinents sur le marché. Les postes de cadres désignés sont les suivants :

- Président et chef de la Direction
- Vice-président(e), Contenu et numérique; Vice-président(e), Stratégies d'entreprise; Vice-président(e), Technologies et optimisation
- Directeur(trice) principal(e), Apprentissage numérique; Directeur(trice) principal(e), Marketing et communications; Directeur(trice) principal(e), Développement des talents; Directeur(trice) principal(e), Services financiers, juridiques et administratifs

Pour identifier des organisations comparables aux fins d'analyse, les facteurs suivants ont été examinés en vertu du Règlement 304/16 de la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic, tel que modifié par le Règlement 380/16 :

- i. L'étendue des responsabilités des cadres de l'organisme.
- ii. Le type d'activités qu'exerce l'organisme.
- iii. Les secteurs d'activité dans lesquels l'organisme est en concurrence pour recruter des cadres.
- iv. La taille de l'organisme.
- v. L'emplacement de l'organisme.

L'analyse organisationnelle aux fins de comparaison a eu lieu en identifiant des organismes d'étendue, de budget et d'opérations suffisants pour servir de comparaison raisonnable avec les pratiques de rémunération de TFO. Certaines organisations étaient plus petites en termes de revenu d'exploitation, et d'autres plus grandes. Les moyennes des organisations comparables ont été utilisées pour aider à déterminer les médianes appropriées de rémunération sur le marché.

Pour déterminer le 50^e centile des emplois comparables, l'information de rémunération du marché a été recueillie dans les documents et déclarations disponibles pour les postes qui seraient considérés comme points de référence pertinents dans les secteurs des arts, du divertissement, de la télévision, du gouvernement, des communications, de l'éducation et du tourisme. Une large gamme d'organisations a été identifiée pour trouver des postes de référence, car seules des données limitées sont disponibles dans le

secteur parapublic, c.-à-d. sondage TVO, listes de déclaration des salaires de la fonction publique, etc.).

Parce que bon nombre des rôles de TFO sont très spécialisés, il a été nécessaire, pour trouver des emplois comparables appropriés, d'identifier des organisations dans des secteurs semblables, où il existe des postes avec une étendue de responsabilités semblables. Dans bon nombre de cas, les particuliers sont recrutés auprès d'organisations plus grandes avec des budgets plus larges, mais avec une étendue de responsabilités plus restreinte. Ces personnes ont souvent été recrutées par TFO pour jouer un rôle plus général et plus stratégique. Lorsque c'était le cas, il a été nécessaire de trouver un point de référence à un niveau plus bas chez les organismes comparables plus larges afin de confirmer la capacité d'attirer des talents essentiels.

La compétition pour trouver des ressources d'expérience dans le secteur augmente compte tenu des changements démographiques et l'augmentation des départs à la retraite dans tous les secteurs, surtout à la fonction publique et au parapublic. La découverte de secteurs qui ont davantage de chances d'avoir des personnes capables de fonctionner dans un organisme de langue française augmente la difficulté du recrutement et exige souvent un bassin plus large d'organisations potentielles, tel que le milieu gouvernemental, du divertissement et de l'édition dans le secteur privé, où TFO risque de perdre ses principaux talents.

Les organisations sélectionnées et les postes au sein de ces organisations ont été utilisés dans l'analyse comparative lorsqu'il était déterminé que ces postes exigent des compétences essentielles semblables (habiletés, connaissances et capacités) nécessaires pour remplir les fonctions de la haute direction de TFO. Ces compétences sont essentielles pour diriger des organisations complexes du secteur public avec une responsabilité envers le gouvernement (provincial ou fédéral) et pour livrer des produits et services de qualité aux contribuables de la province de l'Ontario. Ces organisations ont des valeurs de diversité culturelle, d'éducation, de sensibilisation et de soutenir les deux langues officielles du pays.

COMPARATEURS

Un groupe de 38 organismes comparables du secteur des arts, du divertissement et de la science ont participé au sondage commandité par TVO et ils sont considérés comme pertinents. Il s'agit d'organismes dont la géographie, l'industrie et l'étendue sont semblables, avec des emplois comparables à ceux qui se trouvent chez TFO. De plus, 14 autres organismes avec des postes comparables ont été identifiés (voir l'appendice I). Cela comprend des organisations comme le Musée des Beaux-Arts de l'Ontario, des postes comparables sélectionnés au sein du ministère de l'Éducation, le Centre canadien du film, la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, le Festival international du film de Toronto, le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques, le Palais des congrès de Toronto, et d'autres.

Les critères de sélection étaient les suivants, entre autres :

- Les organismes devant rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario ont été considérés comme faisant partie du secteur parapublic, c.-à-d. les entreprises qui ne sont pas entièrement financées par le gouvernement lorsque d'autres sources de revenus contribuent aux budgets opérationnels.
- Les organismes du secteur parapublic suggérés comme des organismes comparables appropriés par la Directive du Conseil du trésor de l'Ontario pour la rémunération des cadres du secteur parapublic. Une permission spéciale est nécessaire pour utiliser des organisations à l'extérieur du secteur parapublic.
- Les organisations incluses dans la Loi de divulgation des salaires des cadres de l'Ontario, exigeant que les employeurs présentent un rapport sur la rémunération dépassant le montant de 100 000 \$ par année, s'appliquant aux organismes comme le gouvernement de l'Ontario, les organismes de la Couronne, les municipalités, les hôpitaux, les conseils de santé publique, les commissions scolaires, les universités, les collèges et d'autres employés de la fonction publique.

Les organisations avec des postes pertinents, de taille et d'envergure comparables, ont été identifiées comme comparateurs pour les postes chez TFO. Les postes ont été considérés lorsqu'ils faisaient partie d'un bassin de talents commun, où une compétition pourrait exister pour ces ressources au niveau de la direction. Afin de minimiser le roulement de personnel et assurer la continuité et la réalisation de ses objectifs, TFO doit veiller à ne pas se situer en dessous du marché par rapport aux organisations semblables.

Plafonds liés aux salaires et à la rémunération au rendement des cadres supérieurs

Exigence de cadre :	TFO
Le calcul des plafonds doit déterminer les montants maximaux des salaires et de la rémunération au rendement pouvant être versés aux cadres supérieurs dans des postes comparables.	TFO a calculé les montants maximaux de salaires et rémunération au rendement pouvant être versés aux cadres supérieurs dans des postes comparables pour chaque catégorie de cadres.
Choisir un centile qui n'est pas supérieur au 50 ^e centile	TFO a calculé ses enveloppes salariales pour chaque catégorie de cadres en fonction d'une cible de rémunération en espèces totale au 50 ^e centile du marché (et non au maximum), en visant une enveloppe couvrant 80 % de la cible du marché au minimum.

Enveloppe globale des salaires et de la rémunération au rendement	Taux d'augmentation maximal (%)
1 350 587 \$	5,0

Modifications proposées à la rémunération

Les modifications de marché recommandées pour l'équipe de direction sont fondées sur les données du marché disponibles par l'entremise des sondages de rémunération, des indicateurs économiques et des budgets internes.

Les ajustements aux salaires de base entre 2017 et 2020, seront conformes au taux d'inflation, aux augmentations prévues dans le secteur parapublic chaque année, aux ajustements de salaires de l'Ontario, aux directives budgétaires de l'Ontario et aux directives ministérielles.

En plus du salaire de base, un programme de rémunération au rendement, d'au plus 5 % du salaire de base, est disponible lorsque des objectifs spécifiques sont atteints. Pour recevoir cette rémunération additionnelle, les cadres doivent atteindre des objectifs budgétaires et stratégiques, dont la responsabilité fiscale.

Beaucoup d'organismes du secteur public ont élaboré des programmes de rémunération au rendement afin de permettre une rémunération flexible liée à la réussite d'objectifs clés, qui

financent le paiement supplémentaire, mais uniquement lorsque des indicateurs de rendement spécifiques sont atteints. Par exemple, les organisations du secteur de l'éducation, de la santé, des services et d'autres du secteur parapublic, fournissent habituellement ces incitatifs au niveau de la direction. Cela permet à l'organisation de maintenir des salaires compétitifs, d'attirer et de retenir les talents essentiels à la fois du secteur public et privé et de reconnaître les contributions, tout en n'offrant cette rémunération additionnelle que si l'organisme respecte ses budgets et rencontre ses objectifs clés.

Structure de rémunération des cadres chez TFO

Catégorie d'emploi	Minimum	Maximum	Rémunération au rendement (maximum)	Rémunération en espèces totale maximale (50 ^e centile du marché)
Président et Chef de la direction	171 000 \$	285 000 \$	5 %	299 250 \$
Exécutif 2	146 300 \$	209 000 \$	5 %	220 000 \$
Exécutif 1	117 705 \$	168 150 \$	5 %	177 000 \$

Autre rémunération

Le Règlement stipule : « L'employeur désigné ne doit pas accorder les éléments de rémunération suivants à un cadre désigné, sous réserve de tout autre droit à l'un ou l'autre de ces éléments au titre de la Loi de 2000 sur les normes d'emploi. » Le tableau ci-dessous contient les énoncés de confirmation de la Fondation Trillium de l'Ontario en lien avec cet aspect du Règlement.

Exigence du Cadre (disposition 2 (3))	Conformité de TFO
Des paiements et autres avantages accordés au lieu d'avantages accessoires.	Aucun paiement n'a été accordé au lieu d'avantages accessoires.
ii. Des primes d'embauche.	TFO n'offre pas de prime d'embauche.
iii. Des primes de rétention.	TFO n'offre pas de prime de rétention.
iv. Des indemnités de logement en espèces.	TFO n'offre pas d'indemnités de logement en espèces.
v. Des avantages sociaux qui, en règle générale, ne sont pas accordés aux gestionnaires intermédiaires.	Confirmé – tous les employés reçoivent le même niveau d'avantages sociaux.
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.	TFO a révisé tous les contrats des cadres et confirme que les indemnités de licenciement sont d'au maximum 24 mois.
vii. Des indemnités de licenciement ou de cessation d'emploi à payer en cas de licenciement motivé.	TFO n'offre pas de paiements pour le licenciement ou la cessation d'emploi 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.	TFO n'offre pas de congé administratif payé ni de paiements tenant lieu de congé administratif.
ix. Des congés administratifs payés qui s'acquièrent à un taux supérieur à 10,4 semaines payées par année.	
x. Des indemnités compensatrices de congé administratif.	

Conclusion

TFO prend sa responsabilité fiscale très sérieusement. Le Conseil d'administration est responsable de veiller à l'utilisation efficace des fonds publics et de superviser le Programme de rémunération des cadres afin d'assurer sa conformité avec la loi.

TFO a pour objectif d'embaucher et de retenir les cadres supérieurs qu'il faut pour assurer une programmation innovatrice, de pointe, axée sur la technologie, afin de répondre aux besoins de l'Ontario en matière de programmation de qualité, en français, pouvant appuyer les secteurs de l'éducation, du tourisme, de la culture et du divertissement.

Appendice I

Les organismes avec postes comparables
Musée des beaux-arts de l'Ontario
Centre Canadien du film
Fonds des médias du Canada
Société Radio-Canada
Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques
Le gouvernement de l'Ontario
Palais des congrès du Toronto métropolitain
Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario
Passeport pour ma réussite
Musée royal de l'Ontario
Téléfilm Canada
Télé-Québec
Toronto District School Board
Festival international du film de Toronto
TVO