

Cadre de rémunération des cadres de la LCBO

Le 28 février 2018

A. Philosophie de rémunération

Décrire la philosophie de rémunération de l'employeur désigné, en expliquant notamment 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 LCBO est l'un des plus importants acheteurs et détaillants de boissons alcooliques au monde. Chaque année, par l'entremise de plus de 660 points de vente, de son commerce en ligne, de ses catalogues, de ses services de commandes spéciales et de plus de 210 magasins-agences, elle propose aux consommateurs et à ses partenaires de vente en gros un éventail de près de 24 000 produits provenant de plus de 80 pays et traite 140 millions de transactions en succursale par année.

Si, par le passé, la LCBO a pu profiter d'un créneau peu occupé, les changements apportés récemment au marché de la vente de boissons alcooliques en Ontario, avec l'autorisation accordée aux épicerie de vendre de la bière, du vin et du cidre, ont rendu ses activités beaucoup plus complexes. Elle doit maintenant concurrencer des détaillants d'envergure mondiale comme Wal-Mart et Loblaws – en plus de leur fournir des services de vente en gros de calibre international. Malgré la concurrence et la complexité accrues, la LCBO demeure tenue de veiller à ce que toutes ses ventes et ses activités de marketing respectent les normes les plus élevées en matière de responsabilité sociale.

Afin de conserver sa position de chef de file, il est important que l'organisation soit en mesure de recruter, de fidéliser et de motiver des cadres qui sauront répondre aux besoins de l'entreprise et l'aider à s'adapter à un secteur en voie de transformation.

La philosophie de rémunération de la LCBO comporte quatre principaux objectifs :

- Mettre en place un programme de gestion de la rémunération incitant les employés à atteindre et à surpasser ses objectifs organisationnels.
- Recruter et fidéliser des employés compétents pour conserver sa position de chef de file dans un marché des talents hautement concurrentiel et assurer la réalisation de son mandat.
- Établir des échelles de rémunération raisonnables et conformes aux règlements provinciaux applicables.
- Offrir une rémunération équitable et proportionnelle à la contribution de chacun.

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.

Titre du poste	Catégorie de poste	Nombre de postes
Président-directeur général	Directeur général	1
Chef des relations clients	Chef des relations clients	1
Vice-président principal	11	5
Vice-président	10	11

C. Salaire et rémunération au rendement – Choix du comparateur

Décrire les comparateurs utilisés pour l'analyse comparative des salaires et de la rémunération au rendement pour l'employeur désigné et ce, pour tous les postes de cadres et catégories de postes de cadres désignés. Justifier le choix des comparateurs.

Comparateurs

Tous les postes de cadres ont été évalués à l'aune du même ensemble de comparateurs, y compris ceux appartenant aux catégories suivantes : directeur général, chef des relations clients, catégorie 11 et catégorie 10.

Comparateurs du secteur public ou parapublic canadien

Organisations

Autorité aéroportuaire du Grand Toronto	Banque de développement du Canada
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail	Commission des alcools et des jeux de l'Ontario
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	Commission de transport de Toronto
Financement agricole Canada	Gouvernement de l'Ontario
Metrolinx	Monnaie royale canadienne
Société canadienne d'hypothèques et de logement	Société des loteries de l'Atlantique
Société des loteries et des jeux de l'Ontario	Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité
Toronto Hydro-Electric System Limited	Ville de Toronto

Justification du choix des comparateurs

Voici les raisons pour lesquelles ces 16 organisations ont été choisies de manière indépendante par Korn Ferry Hay Group (KFHG) pour l'évaluation de la rémunération :

- Elles exercent des activités semblables à celles de la LCBO dans des secteurs qui lui sont liés (p. ex., distribution de boissons alcooliques, vente au détail, autres exploitants de réseau) et appartiennent toutes au secteur parapublic canadien.
- Elles exercent leurs activités dans le même marché local que la LCBO.
- Elles comprennent des postes dont la portée est analogue à celle des postes de cadre de la LCBO. Pour s'en assurer, KFHG a tenu compte de l'ampleur des tâches rattachées à chaque poste plutôt qu'au nom des postes, en s'appuyant sur les compétences, connaissances, aptitudes et responsabilités requises au sein des différentes organisations.
- Elles comprennent des postes qui, en raison de leur nature, de leur taille, de leur secteur d'activité, de leur emplacement géographique et de leur portée, pourraient attirer les mêmes candidats que la LCBO.
- La base de données de KFHG comprend des renseignements à jour sur leur rémunération totale (valides au 1^{er} mai 2016 et majorées de 1,95 % pour être valides en mai 2017).

Le tableau suivant montre les critères applicables pour chacune des organisations retenues. Le critère de la portée sera expliqué plus loin; toutes les organisations comprennent des postes dont la portée est analogue à celle d'au moins un poste de cadre à la LCBO.

Organisation	Critères				
	Portée	Type d'activités/secteur	Ampleur des tâches	Candidats communs	Emplacement
1. Autorité aéroportuaire du Grand Toronto	✓		✓	✓	✓
2. Banque de développement du Canada	✓		✓	✓	✓
3. Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail	✓		✓	✓	✓
4. Commission des alcools et des jeux de l'Ontario	✓	✓	✓	✓	✓
5. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	✓		✓	✓	✓
6. Commission de transport de Toronto	✓	✓	✓	✓	✓
7. Financement agricole Canada	✓		✓	✓	
8. Gouvernement de l'Ontario	✓		✓	✓	✓
9. Metrolinx	✓		✓	✓	✓
10. Monnaie royale canadienne	✓		✓	✓	
11. Société canadienne d'hypothèques et de logement	✓		✓	✓	
12. Société des loteries de l'Atlantique	✓	✓	✓	✓	
13. Société des loteries et des jeux de l'Ontario	✓	✓	✓	✓	✓
14. Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	✓	✓	✓	✓	✓
15. Toronto Hydro-Electric System Limited	✓		✓	✓	✓
16. Ville de Toronto	✓		✓	✓	✓

Portée – Organisations comportant des postes dont les responsabilités sont semblables à celles d'au moins un poste de la LCBO.

Type d'activités/secteur – Organisations exerçant le même type d'activités que la LCBO, particulièrement dans le secteur de la vente au détail et de la distribution de boissons alcooliques.

Ampleur des tâches – Organisations comprenant des postes dont les responsabilités sont d'ampleur comparable à celles des postes de la LCBO, selon une méthode cohérente d'évaluation des postes.

Candidats communs – Organisations comprenant des postes qui, en raison de leur nature, de leur taille, de leur secteur d'activité, de leur emplacement géographique et de leur portée, pourraient attirer les mêmes candidats que la LCBO.

Emplacement – Organisations comprenant des postes à Toronto, qui pourraient attirer les mêmes candidats que la LCBO.

Nota : La méthode Hay tient compte de la taille des organisations (voir la description donnée plus haut).

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

Décrire le centile utilisé pour l'analyse comparative du plafond des salaires et de la rémunération au rendement pour l'employeur désigné et ce, 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 postes de cadres et de la LCBO (portée)

Les postes de cadres ont été évalués sur la base des compétences, des connaissances, des aptitudes, des responsabilités et des conditions qui s'y rattachent. Le système d'évaluation utilisé est la méthode Hay (*Hay Group Guide Chart – Profile MethodSM*), qui est aussi utilisée par bon nombre d'autres organisations en Ontario, notamment dans le secteur parapublic. Les critères d'évaluation permettent de déterminer la catégorie à laquelle appartient chaque poste de cadre au sein de la LCBO.

Cette méthode d'évaluation est essentielle, car elle permet à la LCBO d'ajuster les résultats en fonction de la portée du poste et de l'ampleur des tâches qui s'y rattachent comparativement aux postes analogues dans les organisations sélectionnées. Les critères d'évaluation comprennent la taille de l'organisation de même que le type de poste, la portée des responsabilités qui s'y rattachent et la taille du portefeuille à gérer. À titre d'exemple, un poste important comme celui de directeur général de la LCBO ne sera pas directement comparé au poste de directeur général d'une autre entreprise, mais à un poste répondant aux mêmes critères.

Grâce à cette méthode, différents échelons de la LCBO peuvent être comparés à des postes analogues sur le marché extérieur, qui sont semblables sur le plan des compétences, des connaissances et des aptitudes requises et sur celui des responsabilités et des conditions de travail. Le graphique ci-dessous montre les critères dont tient compte la méthode Hay.

Poste ou catégorie de poste

Sélectionner des organisations dont les revenus et le budget de fonctionnement sont semblables à ceux de la LCBO peut être un facteur important pour veiller à ce que les postes de cadre utilisés aux fins de comparaison soient analogues à ceux de la LCBO. Toutefois, ce critère n'est pas suffisant pour garantir que l'ampleur des tâches rattachées à chaque poste est la même, car il ne tient pas compte des responsabilités propres à chaque poste au sein des différentes organisations. La méthode d'évaluation utilisée dans la présente analyse permet de faire en sorte que les postes de cadre de la LCBO soient uniquement comparés à des postes dont l'ampleur des tâches est similaire.

Par exemple, lorsque nous comparons le poste de chef des relations clients de la LCBO aux autres postes sur le marché, nous ne retenons pas seulement les postes de chef des relations clients dans d'autres organisations, dont les responsabilités pourraient être plus ou moins importantes; nous comparons plutôt les postes au moyen de la méthode Hay. Nous avons évalué tous les postes du marché sélectionné aux fins de comparaison à l'aide de cette méthode. Nous comparons les postes de la LCBO à des postes semblables au sein des organisations sélectionnées afin d'établir précisément où se situe la rémunération offerte par la LCBO par rapport au reste du marché.

L'analyse de KFHG met en lumière un écart d'environ 34,5 % entre la rémunération des cadres de la LCBO et l'enveloppe de rémunération nécessaire pour atteindre le 50^e centile (le point médian) du groupe de référence composé exclusivement d'organisations des secteurs publics ontarien et canadien.

E. 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.

Structure salariale et de rémunération au rendement

Le tableau suivant montre la nouvelle échelle de rémunération pour chaque poste de cadre ou catégorie de poste de cadre. Cette structure et le taux d'augmentation maximal associé à l'enveloppe salariale ont été approuvés par le ministre des Finances en février 2018.

Échelle de rémunération			
Poste de cadre ou catégorie de poste de cadre	Rémunération totale <i>minimale</i> (\$)	Rémunération totale <i>maximale</i> (\$)	Manque à gagner pour atteindre le 50 ^e centile du secteur parapublic selon les données de KFHG
Directeur général	319 700	581 854	30,1 %
Chef des relations clients	290 000	474 500	26 %
Vice-président principal	217 600	365 600	29,2 %
Vice-président	187 400	304 525	37,5 %

La rémunération totale comprend le salaire et la rémunération au rendement.

Au moment de l'approbation de cette structure salariale, tous les titulaires de postes de cadres de la LCBO recevaient une rémunération équivalente ou inférieure à la rémunération minimale indiquée dans la deuxième colonne du tableau ci-dessus. Toute augmentation visant à atteindre la rémunération maximale doit respecter le taux d'augmentation maximal de l'enveloppe de rémunération des cadres, qui est défini ci-dessous (5 % par année).

Afin d'établir le nouveau cadre de rémunération, la LCBO, avec le soutien de KFHG, a effectué une évaluation rigoureuse de son cadre actuel, qui comprenait une analyse des détaillants comparables des secteurs privé et public au Canada. Il est évident que la LCBO se trouve en concurrence directe avec les détaillants du secteur privé pour attirer des candidats, y compris avec des multinationales importantes. Qui plus est, la rémunération totale offerte par les détaillants du secteur privé est beaucoup plus élevée, tant sur le plan du salaire de base que sur celui de la rémunération au rendement. En effet, au cours des deux dernières années, la majorité des cadres recrutés par la LCBO (ou qui l'ont quittée) provenaient d'organisations du secteur privé (ou ont été recrutés par elles), surtout des détaillants. Malgré le fait que la LCBO concurrence presque exclusivement le secteur privé pour attirer des candidats à des postes de cadre, le nouveau plafond de rémunération totale est basé uniquement sur le 50^e centile du groupe de référence composé de 16 organisations du secteur public canadien, conformément aux règlements applicables.

En plus du salaire de base, les postes de cadre donnent droit à une rémunération au rendement (comprise dans la rémunération totale maximale ci-dessus), qui est calculée en fonction du rendement du titulaire du poste et de l'organisation.

Les ajustements particuliers apportés au salaire et à l'échelle de rémunération des titulaires de poste seront examinés annuellement afin d'assurer leur conformité aux normes du secteur parapublic.

Tous les ajustements salariaux devront respecter le cadre de rémunération des cadres et le programme de rémunération approuvé par la LCBO.

Exemple hypothétique :

An	Salaire de base	Rémunération totale (y compris la rémunération au rendement)	Augmentation de base (5 %)*
1	187 400 \$	224 880 \$	9 370 \$
2	196 770 \$	236 124 \$	9 838 \$
3	206 608 \$	247 930 \$	10 330 \$

* À supposer que l'employé bénéficie pleinement de l'augmentation de 5 % de l'enveloppe de rémunération.

F. Enveloppe salariale et relative à la rémunération au rendement

Indiquer la somme des salaires et de la rémunération au rendement versés aux cadres désignés pour la dernière année de rémunération complète. Préciser de plus 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.

Somme des salaires et de la rémunération au rendement pour la dernière année de rémunération complète (\$)	Taux d'augmentation maximal (%)
4 815 730 \$	5 % par année

Comme nous l'avons mentionné plus haut, au moment de l'approbation de cette structure salariale, tous les titulaires de postes de cadres de la LCBO recevaient une rémunération équivalente ou inférieure à la rémunération minimale. L'augmentation totale maximale de l'enveloppe de rémunération (pour le groupe d'employés) est de 5 % par année.

Raisonnement pour le taux d'augmentation maximal :

La LCBO a tenu compte des facteurs suivants pour déterminer le taux maximal d'augmentation de la rémunération des cadres :

1. Les priorités et réalités du gouvernement de l'Ontario en ce qui a trait aux finances et à la rémunération (autres ententes ou montants à verser).
2. Les tendances récentes de rémunération des cadres au sein du secteur public ou parapublic canadien.
3. L'examen du pourcentage actuel du budget de fonctionnement affecté à la rémunération des cadres.
4. L'incidence sur le recrutement et la fidélisation des cadres.
5. Toute modification ou expansion importante des activités de la LCBO.

La LCBO occupe une position unique sur le marché canadien de la vente au détail. Elle soutient la croissance des producteurs locaux, permet à des détaillants et à des clients de vente en gros de partout en Ontario d'accéder au marché et offre des programmes d'assurance de la qualité et d'encadrement favorisant la vente et la consommation responsables des boissons alcooliques. Les profits de la LCBO (plus de deux milliards de dollars par année) sont réinvestis en Ontario par la province, en plus des millions de dollars de dons faits par ses clients à des organismes de bienfaisance. Le programme de transformation du marché de la LCBO devra être mis en œuvre par des dirigeants expérimentés. Se basant sur l'analyse exhaustive de la rémunération offerte par des détaillants comparables des secteurs public et privé menée par KFHG, la LCBO estime être en mesure de se conformer à l'échelle de rémunération du groupe de référence sélectionné, composé exclusivement d'organisations du secteur public.

Suivant un gel de la rémunération pour huit des dix dernières années, l'augmentation de 5 % par année de l'enveloppe de rémunération permet maintenant à la LCBO d'offrir à ses cadres une rémunération conforme à l'échelle de rémunération applicable, mieux alignée sur le reste du secteur public canadien, de sorte que tous les titulaires de poste de cadre profitent d'une rémunération adéquate pour leur rendement. Il est à noter que l'augmentation totale de l'enveloppe de rémunération des cadres ne pourra dépasser 5 % par année, et que la rémunération des cadres de la LCBO demeurera sous le point médian du groupe de référence composé exclusivement d'organisations du secteur public pour au moins trois ans.

En tenant compte de tous ces points, la LCBO estime que l'augmentation de l'enveloppe de rémunération est raisonnable et lui permettra de fonctionner de manière efficace et responsable. Voici des réponses particulières aux considérations soulevées dans le *Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic* :

- **Priorités du gouvernement de l'Ontario en ce qui a trait aux finances et à la rémunération.** Comme il est mentionné dans le rapport *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario 2016*, « [n]ous continuons de faire progresser l'Ontario par l'entremise d'investissements dans les transports en commun, les routes, les ponts et l'infrastructure prioritaire. [...] Tout cela fait partie de notre plan économique à long terme ». Les ventes de la LCBO ont dépassé la barre des six milliards de dollars pour l'exercice 2016-2017, ce qui lui a permis d'accroître ses dividendes pour une 23^e année consécutive et de réaliser pour la première fois des profits de plus de deux milliards de dollars. Ces sommes sont réinvesties dans les infrastructures et les services publics essentiels de l'Ontario, tels que les hôpitaux, les routes et les initiatives de transport.

- **Tendances récentes de rémunération des cadres dans les industries pertinentes au sein du secteur public ou parapublic canadien.** Le rapport de 2016 de KFHG sur les tendances de rémunération des cadres montre une augmentation cumulative du salaire de base d'environ 15 % entre 2008 et 2015, et un taux de croissance annuel composé de 1,9 % pour les cadres du secteur parapublic canadien. La rémunération des cadres de la LCBO a été gelée durant toute cette période.
- **Comparaison entre le pourcentage actuel du budget de fonctionnement affecté à la rémunération des cadres par la LCBO et les organisations analogues sélectionnées.** L'enveloppe de rémunération des cadres de la LCBO représente 1 % de son budget total pour la main-d'œuvre. Les données sur les organisations sélectionnées ne sont pas facilement accessibles pour le moment, puisque la rémunération dans le secteur parapublic est en cours d'évaluation. Comme il est mentionné dans le *Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic*, « [l]es 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 enveloppes salariales et relatives à la rémunération au rendement seront fournis dans les régimes de rémunération des cadres accessibles au public ».
- **Toute expansion importante des activités ne résultant pas d'une restructuration organisationnelle importante.** Le gouvernement a établi un nouveau marché concurrentiel en permettant à jusqu'à 480 épicerie de vendre des boissons alcooliques. Pour s'y adapter, la LCBO doit mettre en place une nouvelle chaîne d'approvisionnement pour les ventes en gros destinées à ces entreprises. En même temps, elle doit répondre aux attentes grandissantes des clients en ce qui a trait au commerce en ligne et aux autres services et leur offrir une expérience omnicanale intégrée. La LCBO mettra en place une nouvelle stratégie de vente au détail alignée sur les règlements du gouvernement encadrant la distribution du cannabis, qui sera légalisé en 2018.

G. 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.

Le plan de remboursement des dépenses de gestion prévoit des dépenses discrétionnaires de 5,000 \$ en supplément aux avantages sociaux de base offerts aux employés non cadres. Ce montant ne s'applique qu'aux dépenses qui appartiennent aux catégories prévues dans le programme d'avantages sociaux de base et aux évaluations et programmes visant à favoriser la santé et le rendement des principaux dirigeants stratégiques de l'organisation. Les titulaires des postes de président-directeur général, de chef des relations clients et de vice-président principal sont admissibles à une indemnité de voiture de 17,000 \$ par année pour les frais de déplacement courants liés aux voyages d'affaires et à la supervision des activités de la LCBO, y compris pour représenter cette dernière lors de rencontres d'affaires ou d'intervenants, d'ouvertures de succursales ou d'autres événements pertinents. Cette indemnité couvre une partie des frais de déplacement qui feraient autrement l'objet de demandes de remboursement. La LCBO compte des succursales, des entrepôts, des bureaux et des magasins-agences dans plus de 500 collectivités partout en Ontario.
