



# RÉGIME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS PROPOSÉ POUR LES CONSEILS SCOLAIRES FINANCÉS PAR LES FONDS PUBLICS DE L'ONTARIO

FÉVRIER 2018

# TABLE DES MATIÈRES

1. Lettre de présentation	2
2. Contexte	3
3. Éléments essentiels pris en considération	4
4. Principales étapes de l'élaboration	5
5. Philosophie de rémunération des cadres supérieurs	6
6. Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité	7
7. Organismes de comparaison proposés	8
8. Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé	9
9. Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé	10

---

# Lettre de présentation

Aux membres de la communauté,

En 2014, le gouvernement de l'Ontario a entrepris l'élaboration de modèles de rémunération afin d'adopter une approche cohérente et transparente pour la rémunération des cadres supérieurs du secteur public. La *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (« la Loi ») s'applique à tous les employeurs désignés du secteur parapublic de l'Ontario, y compris les universités, les collèges, les hôpitaux et les conseils scolaires. Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario est l'un des employeurs désignés.

Conformément à la Loi et au Règlement de l'Ontario 304/16, *Cadre de rémunération des cadres* (« le Règlement »), tel que modifié par le Règlement de l'Ontario 187/17, les 72 conseils scolaires de l'Ontario ont élaboré ensemble un Modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs valable pour tout le secteur de l'éducation en Ontario. Pour ce faire, ils ont travaillé en consultation avec Mercer Canada, une société d'experts-conseils spécialisée en rémunération des cadres supérieurs. Le modèle qu'ils proposent définit une approche rationnelle pour la rémunération des cadres supérieurs de tous les conseils scolaires, y compris ceux de notre conseil. Les conseils scolaires se sont engagés à respecter les objectifs établis par le ministère de l'Éducation et le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'assurer une gestion responsable et transparente de la rémunération des cadres supérieurs du secteur parapublic de l'Ontario.

Le secteur de l'éducation doit absolument disposer d'un régime de rémunération des cadres concurrentiel, équitable et responsable afin d'attirer et de retenir les leaders talentueux et innovateurs dont il a besoin pour continuer d'accroître le rendement et la réussite des élèves. Le régime que nous proposons vise à assurer l'équilibre entre la nécessité de gérer les coûts associés à la rémunération et le besoin d'attirer et de retenir les cadres supérieurs ayant du talent que nous recherchons.

Les principales sections du Régime de rémunération des cadres supérieurs que nous proposons sont les suivantes :

- Philosophie de rémunération des cadres supérieurs
- Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité
- Organismes de comparaison proposés
- Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé
- Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé

Aux termes du Règlement, tous les employeurs désignés du secteur parapublic de l'Ontario doivent tenir des consultations d'une durée de 30 jours afin de recueillir les commentaires du public sur le régime de rémunération des cadres supérieurs qu'ils comptent mettre en place. Après avoir mené ces consultations et examiné les commentaires reçus, nous afficherons notre régime de rémunération sur notre site Web. Pour nous faire part de vos commentaires sur le régime que nous proposons, veuillez remplir le formulaire à cet effet sur notre site Web. Nous recevrons les commentaires du public jusqu'au 29 décembre 2017. Nous vous remercions à l'avance pour vos commentaires, qui seront portés à l'attention des membres du Conseil scolaire.

Veuillez accepter mes cordiales salutations.

La présidente du conseil,

Linda Savard

## Contexte

Conformément à la Loi et au Règlement, les 72 conseils scolaires de l'Ontario ont élaboré un Modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs valable pour tout le secteur de l'éducation en Ontario. Ce modèle s'applique aux directions de l'éducation, aux directions adjointes de l'éducation, aux agentes et agents de supervision ainsi qu'aux autres cadres supérieurs des conseils scolaires.

Un comité directeur formé des dirigeants des organismes suivants a été constitué à cette fin :

- Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO)
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)
- Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC)
- Conseil ontarien des directrices et des directeurs de l'éducation de langue française (CODELF)
- Council of Ontario Directors of Education (CODE)
- English Catholic Council of Directors of Education (ECCODE)
- Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA)
- Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA)
- Ontario Public School Boards' Association (OPSBA)
- Ontario Public Supervisory Officers Association (OPSOA)
- Public Council of Ontario Directors of Education (PCODE)

Les conseils scolaires de toute la province, incluant le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) se sont engagés à appuyer et à atteindre les objectifs de la Loi, qui comprennent :

- L'uniformité : adopter une approche uniforme et fondée sur des données probantes pour déterminer la rémunération des cadres supérieurs, en s'appuyant sur des recherches et des consultations
- L'équilibre : permettre aux conseils scolaires de gérer les coûts liés à la rémunération tout en attirant et en retenant les cadres supérieurs talentueux dont ils ont besoin pour offrir au public des services de haute qualité
- La transparence : accroître la transparence des décisions concernant la rémunération des cadres supérieurs grâce à des consultations du public et à l'affichage des régimes de rémunération

Le modèle de régime de rémunération élaboré pour tous les conseils scolaires de l'Ontario est conçu pour être transparent, fondé sur des données probantes et conforme aux dispositions de la Loi et du Règlement. Au CEPEO, le régime de rémunération des cadres supérieurs s'appliquera aux postes suivants de cadres supérieurs désignés :

Poste de cadre supérieur désigné	Catégorie de postes
Direction de l'éducation	Direction de l'éducation
Surintendance de l'Éducation	Agents de supervision et cadres supérieurs
Surintendance des Affaires	Agents de supervision et cadres supérieurs
Direction du Service des ressources humaines	Agents de supervision et cadres supérieur
Direction du Service des Communications	Agents de supervision et cadres supérieur

## Éléments essentiels pris en considération

Les conseils scolaires ont tenu compte des facteurs suivants au cours de l'élaboration du Modèle de régime proposé pour la rémunération des cadres supérieurs, y compris la Philosophie de rémunération et le Modèle de rémunération qui sont proposés :

- Il faut mettre en place des principes et des outils communs et rationnels pour la rémunération des cadres supérieurs afin d'assurer la cohérence et l'équité dans ce domaine et de guider les conseils scolaires pour qu'ils prennent des décisions raisonnables.
  - Il faut réduire la compression qu'on observe actuellement entre la rémunération des cadres supérieurs et celle des directions d'école. En effet, comme les salaires négociés collectivement ont continué d'augmenter pendant que les salaires des cadres étaient gelés, il est difficile d'attirer des personnes pour qu'elles assument des responsabilités de cadre supérieur.
  - Il faut suivre l'évolution du marché de l'emploi et soutenir la concurrence en matière de recrutement.
    - D'après les sondages de planification de la rémunération menés par Mercer, au cours du gel de la rémunération des cadres du secteur public, les salaires ont généralement augmenté de 2 % à 3 % par année, et les structures ou grilles salariales ont généralement prévu des augmentations de 1 % à 2 % par année.
    - D'après les mêmes sondages, au cours des cinq dernières années, les salaires en Ontario ont aussi augmenté d'environ 2 % à 3 % par année.
    - Au cours des cinq dernières années, l'indice des prix à la consommation a augmenté de plus de 5 %, et le taux d'inflation a dépassé 1,3 % par année.
  - Il faut avoir des points de comparaison externes sur le marché de l'emploi, afin d'attirer et de retenir des cadres supérieurs de haut calibre.
  - Il faut assurer l'équité interne et avoir un seul modèle dans les 72 conseils scolaires de l'Ontario.
  - Il faut mettre en place des normes en matière de responsabilités et de complexité pour déterminer le niveau de chaque conseil scolaire, au moyen d'une matrice de classement qui s'applique à l'échelle de la province et comporte une série de facteurs essentiels et non essentiels (*voir la section 6, Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité*).
  - Il faut viser l'équilibre entre la capacité de payer des conseils scolaires et leur besoin d'attirer et de retenir des cadres supérieurs de haut calibre.
  - Il faut offrir à chaque conseil scolaire une marge de manœuvre qui lui permet d'exercer ses responsabilités en déterminant à quel niveau de l'échelle salariale de base chacun de ses cadres supérieurs doit être placé.
  - Il faut tenir compte de la situation géographique du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO), de l'étendue de son territoire et des très nombreuses communautés qui la composent.
  - Il faut reconnaître les contraintes linguistiques associées à leur travail qui obligent la haute gestion à avoir la capacité d'exercer leurs fonctions dans les deux langues officielles et ce de façon quotidienne.
-

## Principales étapes de l'élaboration

Après avoir pris en considération ces éléments essentiels, le Comité directeur a utilisé des pratiques et un système communs pour élaborer, en collaboration avec les experts-conseils de Mercer, un modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs applicable à l'échelle provinciale dans le secteur de l'éducation.

Le processus d'élaboration de ce modèle a comporté les étapes suivantes :

1. Formation d'un comité directeur réunissant des représentants des quatre systèmes scolaires (public de langue anglaise, catholique de langue anglaise, public de langue française et catholique de langue française)
  2. Collecte de renseignements sur les organisations, les emplois et la rémunération auprès des directions et directions adjointes de l'éducation, des agentes et agents de supervision et des autres cadres supérieurs, au moyen d'un questionnaire en ligne et sur Excel
  3. Élaboration, par voie de consensus, d'une Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité, qui tient compte de l'analyse des données recueillies
  4. Élaboration, par voie de consensus, d'une Philosophie de rémunération fondée sur l'expérience des membres du Comité directeur et sur les pratiques de recrutement utilisées dans le passé
  5. Élaboration, par voie de consensus, d'un Modèle de rémunération proposé, qui prévoit des pratiques et un système communs pour déterminer la rémunération des cadres supérieurs
-

# Philosophie de rémunération des cadres supérieurs

## Besoins en cadres supérieurs ayant du talent

Les conseils scolaires ont besoin de leaders hautement qualifiés et fidèles à des principes élevés pour diriger leur organisation afin d'offrir, de promouvoir et d'améliorer l'éducation financée par les fonds publics. Le rendement et la réussite des élèves sont des objectifs importants du système d'éducation, qui a besoin de leaders innovateurs pour progresser en tirant parti des avancées technologiques qui peuvent aider les élèves dans leur apprentissage. Les cadres supérieurs des conseils scolaires doivent pouvoir travailler et communiquer avec divers groupes communautaires, organismes gouvernementaux et autres intervenants. Lorsqu'ils prennent des décisions, ils doivent tenir compte de la diversité de la population du conseil (p. ex., les langues que parlent les élèves, leurs parents et les autres membres de la communauté, ainsi que leur situation socioéconomique et leurs différentes habiletés).

Habituellement, les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision en milieu scolaire sont recrutés dans le secteur de l'éducation (souvent au sein même des conseils scolaires). Récemment, les conseils scolaires ont éprouvé de la difficulté à attirer et à retenir des cadres supérieurs, en raison de la compression observée entre la rémunération des cadres et celle des directions d'école et des enseignantes et enseignants, car les salaires négociés collectivement ont continué d'augmenter pendant que les salaires des cadres étaient gelés. Les conseils peinent aussi à attirer et à retenir des cadres pour l'administration des affaires et d'autres secteurs, car ces gestionnaires, qui proviennent généralement de divers organismes du secteur parapublic ainsi que du secteur privé, ont souvent d'autres perspectives d'emploi et des conditions pécuniaires supérieures.

Il faut également reconnaître les contraintes linguistiques de leur travail qui obligent la haute gestion à avoir la capacité d'exercer leurs fonctions dans les deux langues officielles de façon quotidienne ainsi que dans plusieurs activités officielles. De plus, les cadres doivent couvrir un territoire qui est souvent le double de celui des conseils scolaires francophones limitrophes et encore plus lorsqu'on les compare aux conseils scolaires anglophones.

Enfin, la haute gestion du conseil est fortement sollicitée par les différents ministères de la province pour représenter les conseils scolaires publics francophones à de nombreuses tables et comités provinciaux, en plus de la nécessité d'être bien représenté auprès des municipalités, comtés et organismes communautaires.

## Éléments de rémunération

La rémunération maximale des cadres supérieurs des conseils scolaires correspond au 50<sup>e</sup> centile du maximum que peuvent toucher les cadres supérieurs des organismes de comparaison sélectionnés. Cette rémunération se compose d'un salaire de base et de régimes de pension et d'avantages sociaux. Chacun de ces éléments joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'attirer, de retenir, de récompenser et de reconnaître les cadres supérieurs dont les conseils scolaires ont besoin pour remplir leur mission.

**Salaire de base :** Le salaire de base fournit aux cadres supérieurs une rémunération régulière pour leur contribution à l'organisation. Le régime provincial proposé pour les conseils scolaires prévoit des échelles salariales pour les cadres supérieurs. Le salaire de base peut varier entre les cadres en fonction de la durée d'occupation de leur poste, de leur expérience, de leurs responsabilités relatives ainsi que de leur influence relative au sein de l'organisation et parmi les conseils scolaires.

**Régimes de pension et d'avantages sociaux :** Conformément au Règlement, notre conseil scolaire offre à ses cadres supérieurs des régimes semblables à ceux qu'il offre à ses gestionnaires intermédiaires. Nous offrons à nos cadres supérieurs une protection ou des éléments de rémunération supplémentaires seulement lorsque cela est nécessaire pour des raisons opérationnelles impératives ou pour l'exécution efficace des fonctions du poste.

## Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité

Une Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité a été élaborée pour regrouper systématiquement les conseils scolaires en sept niveaux. Cette matrice utilise cinq facteurs essentiels et deux facteurs non essentiels pour noter, classer et examiner chaque conseil scolaire en fonction de ses responsabilités, de sa taille et d'autres critères de complexité.

Le tableau ci-après présente les cinq facteurs essentiels :

Facteurs essentiels	Niveaux						
	1	2	3	4	5	6	7
Dimensions	P1 < P20	P20 < P40	P40 < P60	P60 < P80	P80 < P99	P99 +	P99 ++
Budget d'exploitation projeté (M\$)	1 – 60	61 – 140	141 – 230	231 – 380	381 – 1 500	1 501 – 2 500	2 501 +
Nombre d'écoles	1 – 20	21 – 35	36 – 50	51 – 85	86 – 200	201 – 400	401 +
Effectif projeté	1 – 4 700	4 701 – 9 700	9 701 – 17 900	17 901 – 33 900	33 901 – 99 550	99 551 – 200 000	200 001 +
Nombre d'enseignants (ETP)	1 – 290	291 – 660	661 – 1 180	1 181 – 2 220	2 221 – 7 070	7 071 – 10 000	10 001 +
Nombre de surintendants	1 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 9	10 – 20	21 – 25	26 +

Pour arriver à sept niveaux, nous avons d'abord effectué un découpage en quintiles (cinq niveaux), puis nous avons ajouté les niveaux 6 et 7 pour tenir compte des responsabilités et de la complexité additionnelles associées aux plus grands conseils scolaires (qui présentaient des différences significatives par rapport aux conseils du niveau 5). Le nombre de niveaux a également été évalué au moyen du système breveté de Mercer pour l'évaluation des emplois.

Le tableau ci-après présente deux facteurs non essentiels qui peuvent modifier le niveau d'un conseil scolaire.

<b>Complexité géographique</b>	Ce facteur tient compte de la superficie du conseil (en km <sup>2</sup> ), mais plus encore de la complexité généralement associée au fait d'avoir à gérer une vaste gamme de différences ou de complications sur le territoire du conseil. Il tient aussi compte de la nécessité de traiter avec de multiples municipalités, cantons ou groupes communautaires, ainsi que du besoin potentiel d'interagir efficacement avec des intervenants parlant plusieurs langues ou ayant d'importantes différences culturelles.
<b>Partenariats communautaires</b>	Ce facteur tient compte de la nature habituelle des relations et des associations avec les communautés des Premières Nations ou d'autres partenaires communautaires sur le territoire du conseil. Il tient aussi compte de la complexité additionnelle pouvant être associée au fait de traiter avec de multiples communautés des Premières Nations ou partenaires communautaires.



Avec son budget de 240 millions de dollars, ses 45 écoles et ses 14 500 élèves, le CEPEO dessert un territoire de 40 314 km<sup>2</sup> où on retrouve trois types de municipalités (municipalité à palier unique, municipalité de palier inférieur et municipalité de palier supérieur). Chaque situation est différente et demande au personnel cadre du CEPEO une grande capacité d'adaptation. Le CEPEO compte 82 municipalités sur son territoire.

Le CEPEO est également présent sur plusieurs territoires des Premières nations (Territoire Anishinabe et le Territoire Haudenosaunee) où l'on retrouve plusieurs nations diversifiées Ojibwe, Algonquin, Atikamek, Cri, Mohawk, Innu, Wendat (Huron), Michiff (Métis)

Enfin, il faut souligner que le CEPEO dessert sur l'ensemble de son territoire, plus de 14 500 élèves, et de ce nombre, au moins **4108** étudiants fréquentant présentement une institution du CEPEO appartiennent à une communauté culturelle. C'est à dire que le pays de provenance (pays de naissance ou de dernière résidence) de ces étudiants est autre que le Canada ou bien que la langue principale parlée à la maison de ceux-ci est autre que le français ou l'anglais. Parmi ces 4068 étudiants, le CEPEO dénombre **8050** personnes contact associées (parents, tuteurs, etc.). Nous pouvons donc affirmer que le CEPEO dessert **12 158** membres de communautés culturelles qui représentent **122** différents pays de provenance et plus de **61** langues parlées.

D'après la Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité, notre conseil scolaire se situe au niveau **4**

## Organismes de comparaison proposés

Le Règlement prévoit qu'au moins neuf organismes de comparaison doivent être utilisés pour l'analyse comparative et l'élaboration du Modèle de rémunération des cadres supérieurs. De plus, tous ces organismes doivent être comparables à l'organisme visé en ce qui a trait à au moins trois des facteurs suivants :

- A. La portée des responsabilités des cadres supérieurs de l'organisme
- B. Le type d'activités auxquelles l'organisme se livre
- C. Les industries auxquelles l'organisme fait concurrence pour recruter des cadres supérieurs
- D. La taille de l'organisme
- E. L'emplacement de l'organisme

Les postes comparables comprennent généralement ceux qui sont semblables sur le plan des compétences essentielles (connaissances, aptitudes, capacités), de la complexité relative et du niveau de responsabilité associé au poste. Les postes de la catégorie des directions de l'éducation sont comparés aux postes de direction des organismes de comparaison (p. ex., recteur ou président), et les postes de la catégorie des agentes et agents de supervision sont comparés aux postes de vice-recteur ou de vice-président des organismes de comparaison.

Une série d'organismes de comparaison a été constituée pour les sept niveaux de conseils scolaires, en fonction des facteurs indiqués ci-dessus, des marchés sur lesquels les conseils scolaires sont en concurrence pour recruter des cadres supérieurs ainsi que de la taille et de la complexité des conseils de chaque niveau. Il y a huit organismes de comparaison pour chaque niveau. En tout, 41 organismes de comparaison ont été retenus, dont environ 75 % s'occupent d'éducation. Bien que tous les facteurs indiqués ci-dessus soient importants, la taille de l'organisme est un facteur essentiel pour comparer la rémunération des cadres supérieurs, et elle a été utilisée pour la sélection de tous les organismes de comparaison. De plus, au cours de l'élaboration du modèle proposé, les conseils scolaires ont effectué une série d'analyses internes et ont tenu compte des pratiques et des niveaux actuels de rémunération des 72 conseils scolaires de l'Ontario. Chaque conseil scolaire a ensuite été comparé à tous les autres au moyen de la Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité.

Le tableau ci-après indique les organismes de comparaison externes pour les conseils scolaires de notre niveau.

Segment du marché	Organismes de comparaison externes pour les conseils de niveau 4 (n = 9)
Éducation (n = 6)	Collège Niagara
	Collège St.Clair
	Université de Windsor
	Windsor-Essex Catholic District School Board
	Office de la qualité et de la responsabilité en Éducation
	Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario (TFO)
Secteur parapublic (n = 2)	Région de Halton
	Cadres supérieurs du gouvernement de l'Ontario

## Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé

Le Modèle de rémunération des cadres supérieurs que nous proposons définit les échelles salariales de base pour chacun des cadres supérieurs désignés de notre conseil scolaire. Il a été élaboré au moyen de principes communs de gestion de la rémunération des cadres supérieurs, en ayant recours aux organismes de comparaison proposés dont il est question dans la section 7 ci-dessus.

Les maximums des échelles salariales de base tiennent compte du plafond de rémunération. Aux termes du Règlement, ce plafond doit être inférieur au 50<sup>e</sup> centile de la rémunération en espèces maximale que peuvent toucher les titulaires de postes comparables au sein des organismes de comparaison proposés. Les minimums des échelles salariales ont été déterminés au moyen d'un ensemble commun de fourchettes allant du minimum au maximum de chaque échelle. Les fourchettes du salaire de base des directions de l'éducation sont un peu plus larges que celles des autres cadres supérieurs afin de permettre une progression salariale, étant donné qu'il s'agit du poste le plus élevé d'un conseil scolaire et que son titulaire l'occupe habituellement pendant plusieurs années. Les fourchettes salariales s'élargissent à mesure qu'on progresse d'un niveau à l'autre, pour tenir compte de la variabilité accrue des postes.

Même si cela n'est pas prévu expressément par la Loi et le Règlement, le Modèle de rémunération définit des fourchettes salariales afin que les conseils scolaires puissent assurer la cohérence et l'équité internes tout en accordant des salaires différents et appropriés à leurs divers cadres supérieurs, en tenant compte de leurs caractéristiques individuelles comme la durée d'occupation de leur poste, leur expérience et leurs responsabilités relatives. Par conséquent, des cadres peuvent être rémunérés à différents niveaux à l'intérieur des échelles salariales, en fonction de ces critères.

Les échelles salariales de base ont été établies en fonction des grilles salariales des directions d'école en vigueur jusqu'à la fin de l'année scolaire 2017-2018. Afin de réduire la compression salariale et d'attirer nos employés vers les postes de cadres supérieurs, nous nous efforçons de maintenir un écart d'environ 5 % entre la rémunération minimale des cadres supérieurs et la rémunération maximale des directions d'école. Par conséquent, le Modèle de rémunération proposé pourrait avoir à être révisé en fonction des résultats des négociations collectives ou des modifications aux conventions collectives concernant les salaires des directions d'école et des enseignantes et enseignants.

Le tableau ci-après indique le minimum et le maximum des échelles de rémunération des directions de l'éducation, des directions adjointes et des autres cadres supérieurs (y compris les agentes et agents de supervision).

Salaires de base en milliers de dollars

Niveau du conseil scolaire	1	2	3	4	5	6	7
Direction de l'éducation	166 – 198	176 – 218	192 – 237	208 – 257	224 – 277	239 – 296	255 – 316
Directions adjointes	158 – 166	167 – 176	183 – 192	198 – 208	213 – 224	228 – 239	243 – 255
Cadres supérieurs	140 – 157	140 – 166	140 – 176	140 – 185	140 – 194	140 – 204	140 – 213

Notre conseil a la responsabilité de déterminer à quel niveau de l'échelle salariale chacun de ses cadres supérieurs doit être placé, en fonction des critères suivants :

- La portée du travail du cadre supérieur, y compris les responsabilités et la complexité associées au poste
- Les postes comparables dans les organismes de comparaison externes du secteur public et à l'intérieur du conseil scolaire (postes du même niveau et de niveau immédiatement supérieur ou inférieur)
- La durée d'occupation du poste, l'expérience et les autres caractéristiques individuelles (souvent combinées) des titulaires

Le tableau ci-après indique les échelles salariales de base de la direction de l'éducation, des directions adjointes de l'éducation et des cadres supérieurs pour les conseils scolaires de niveau 4, y compris notre conseil :

Direction de l'éducation	208 000 \$ – 257 000 \$
Directions adjointes	198 000 \$ – 208 000 \$
Cadres supérieurs	140 000 \$ – 185 000 \$

## Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé

Le Règlement prévoit le calcul d'une enveloppe de rémunération (le total des salaires de base versés à tous les cadres supérieurs) et d'un taux d'augmentation maximal annuel proposé pour cette enveloppe. Le tableau ci-après indique le montant de l'enveloppe de rémunération du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) ainsi que le taux d'augmentation maximal proposé pour cette enveloppe.

Enveloppe de rémunération	Taux d'augmentation maximal proposé
1 350 099\$	5%

Les hausses annuelles réelles accordées aux cadres supérieurs peuvent être inférieures au taux d'augmentation maximal proposé. De plus, un cadre désigné peut recevoir une hausse supérieure ou inférieure au taux d'augmentation maximal proposé en raison de divers facteurs, dont la durée d'occupation de son poste. Aucune hausse ne sera accordée au-delà du maximum de l'échelle salariale. Au moment de la mise en œuvre du Modèle, on pourra accorder des hausses en priorité aux cadres supérieurs qui gagnent moins que le minimum de leur échelle salariale ou qui se trouvent dans d'autres circonstances particulières.

## 1. Détermination des hausses salariales

Le CEPEO doit identifier le niveau des hausses salariales pour ses cadres supérieurs. Le calcul est basé sur les salaires de base annualisés en vigueur actuellement et le montant maximal des augmentations permises pour 2017-2018 doit représenter au plus 5% de la masse salariale de 2016-2017. Le tableau 4a présente l'enveloppe dont dispose le CEPEO pour procéder aux augmentations salariales.

La rémunération actuelle totale des cadres supérieurs du CEPEO est de 1 008 484,00 \$. Le calcul de l'enveloppe de rémunération au moyen d'un taux d'augmentation maximal de 5 % donne au CEPEO une enveloppe de 50 424,20\$ pour fins d'augmentations des salaires des cadres supérieurs du CEPEO »

Facteur	Justification du taux d'augmentation maximal proposé
Les priorités financières et les priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario	Le gouvernement a déterminé qu'il fallait adopter une approche équilibrée pour gérer la rémunération dans le secteur public, car il a reconnu la nécessité de maintenir une main-d'œuvre stable, polyvalente et très performante qui soutient ses priorités en matière de réorganisation tout en assurant que les services publics demeurent abordables. En ce qui concerne les cadres supérieurs, le gouvernement veut faire en sorte que les organismes du secteur parapublic puissent attirer et retenir les gens talentueux dont ils ont besoin pour fournir des services publics de grande qualité tout en gérant les deniers publics de façon responsable.
Les tendances récentes en matière de rémunération des cadres supérieurs	Les conseils scolaires ont examiné avec soin les tendances en matière de rémunération des cadres supérieurs non seulement dans le secteur parapublic mais aussi dans les secteurs où ils recrutent des cadres. La plus récente étude de planification de la rémunération menée par Mercer fait ressortir les tendances suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dans le secteur parapublic canadien, le taux moyen des hausses salariales consenties aux cadres supérieurs est évalué à 2,6 %.</li> <li>— Dans le secteur canadien des services non financiers, ce taux est évalué à 2,8 %.</li> </ul>
La comparaison entre le pourcentage du budget de fonctionnement du conseil qui est consacré à la rémunération des cadres et ce même pourcentage chez les organismes de comparaison	Les conseils scolaires revoient régulièrement leurs structures organisationnelles ainsi que la dotation de leurs postes de cadres supérieurs, et ils croient qu'elles sont appropriées, compte tenu de la complexité de leurs organisations, et qu'elles ne justifient pas une réduction globale du taux d'augmentation maximal annuel de leur enveloppe de rémunération.
L'effet sur la capacité d'attirer et de retenir des gens de talent pour occuper les postes de cadres supérieurs	Les conseils scolaires ont de la difficulté à attirer et à retenir des gens de talent pour occuper les postes de cadres supérieurs, car les salaires des enseignantes et enseignants et des directions d'école ont continué d'augmenter, créant une importante compression salariale. Pour déterminer le taux d'augmentation maximal proposé, il faut tenir compte des hausses consenties aux employés représentés par un syndicat ou une association, qui forment un important bassin pour le recrutement de gens de talent aux postes de cadres supérieurs. Le taux d'augmentation maximal proposé doit offrir la souplesse voulue pour établir l'équilibre entre la capacité de payer des conseils et la nécessité d'éviter des situations à long terme de compression ou d'inversion salariale entre les cadres de divers niveaux et entre les cadres et les employés membres d'unités de négociation.
Tout accroissement marqué des activités qui n'est pas le résultat d'une restructuration organisationnelle importante	Le CEPEO doit composer avec un territoire plus grand que celui des conseils scolaires limitrophes, toute langue confondue, ce qui occasionne la participation des cadres à un plus grand nombre d'activités de représentation. De plus, étant donné que le CEPEO est le conseil scolaire francophone public le plus important, les cadres supérieurs sont très souvent sollicités partout en province, du fait de leurs expertises et de l'innovation dont le CEPEO a fait preuve au cours des dernières années.