

Programme de rémunération des cadres exécutifs de l'Université d'Ottawa

Autorisé par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle
pour fins de consultation publique

Le 3 février 2018



uOttawa

Contexte

Le 6 septembre 2016, le gouvernement de l'Ontario a rendu public le règlement sur le [Cadre de rémunération des cadres supérieurs du secteur parapublic](#) sous l'égide de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, qui a été promulguée en mars 2015. Cette loi a pour objet de gérer la rémunération des cadres supérieurs du secteur parapublic, en autorisant le gouvernement à établir des cadres de rémunération applicables aux employeurs désignés (dont les universités) et aux cadres désignés par voie de règlement. Le 9 juin 2017, le gouvernement a amendé le règlement afin de mieux encadrer certains aspects et a émis de nouvelles directives pour les employeurs désignés.

Voici les points saillants du cadre de rémunération :

- Le salaire et la rémunération au rendement sont plafonnés au 50^e centile des comparateurs appropriés;
- Le taux d'augmentation de l'enveloppe salariale et relative à la rémunération au rendement est plafonné au taux maximal d'augmentation approuvé par le ministre de supervision. Pour les universités, il s'agit du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle.
 - Ce taux maximal d'augmentation s'applique à toute l'équipe de cadres désignés.
 - Aucune augmentation du salaire et de la rémunération au rendement ne doit faire en sorte qu'un cadre désigné reçoive un salaire et une rémunération au rendement supérieurs au plafond salarial et relatif à la rémunération au rendement associée avec son poste de cadre désigné.
- Les employeurs désignés doivent obtenir l'approbation de leur ministre de supervision au sujet des organismes de comparaison utilisés pour déterminer les plafonds du salaire et de la rémunération au rendement et le taux maximal d'augmentation qui pourrait être utilisé pour déterminer leur enveloppe salariale et relative à la rémunération au rendement.
- Certains éléments de rémunération, comme des primes de signature et une rémunération au lieu d'avantages accessoires, sont interdits;
- Les employeurs désignés doivent s'engager dans des consultations publiques afin d'accroître la compréhension et la transparence de leurs décisions concernant la rémunération des cadres désignés.

Terminologie

Aux fins du présent programme et dans le but de faire la distinction entre les différents niveaux de cadres à l'Université, le terme « cadre exécutif » est utilisé pour définir les cadres désignés par la loi et le terme « cadre non exécutif » est utilisé pour définir les autres cadres (administratifs et académiques) et doyens à l'Université qui rendent compte directement à un cadre exécutif désigné par la loi.

Processus d'élaboration du programme

Pour être conforme, un programme de rémunération des cadres exécutifs doit être élaboré en suivant le processus en six étapes décrit dans la [Directive sur le programme de rémunération des cadres supérieurs du secteur parapublic](#) :

1. L'employeur élabore une proposition de régime de rémunération des cadres exécutifs qu'il soumet à son ministère de supervision à des fins de commentaires.

Les commentaires du gouvernement porteront principalement sur les points suivants :

- les organismes de comparaisons utilisés pour calculer les plafonds salariaux et relatifs à la rémunération au rendement de l'employeur désigné;
 - le taux maximal d'augmentation de l'enveloppe salariale et relative à la rémunération au rendement proposé par l'employeur désigné.
2. L'employeur tient compte des commentaires du gouvernement et doit obtenir confirmation de son ministère de supervision avant d'afficher son régime en vue de mener une consultation publique.
 3. L'employeur avise son ministère de supervision au moins deux jours avant d'afficher son régime en vue de mener une consultation publique. Le régime doit être affiché pendant au moins trente (30) jours sur le site Web de l'employeur accessible au public.
 4. L'employeur tient compte des commentaires pertinents du public et soumet le régime de rémunération des cadres exécutifs à son ministère de supervision. Le document soumis doit comprendre un résumé des commentaires pertinents du public et tous les changements apportés au régime depuis l'examen effectué par le gouvernement à l'étape deux.

Le sommaire des commentaires pertinents doit inclure :

- le nombre total de commentaires reçus;
- le nombre de commentaires généralement pour et contre le programme;
- les noms des organismes auteurs des commentaires;
- un résumé des thèmes communs;
- au besoin, ce que l'employeur a fait en réponse aux commentaires.

Les employeurs désignés doivent concevoir un processus pour la collecte et la conservation des commentaires, au cas où le ministère de supervision demande des renseignements additionnels sur l'attention portée aux commentaires.

L'employeur doit obtenir l'approbation de son ministre de supervision au sujet des comparateurs sélectionnés et du taux maximal d'augmentation de son enveloppe salariale et relative à la rémunération au rendement des cadres exécutifs proposé avant que le régime puisse être mis en œuvre.

5. Le conseil d'administration de l'employeur, les conseillers scolaires ou l'autorité équivalente déterminent si le régime de rémunération des cadres exécutifs doit être adopté.
6. Le régime définitif doit être affiché sur le site Web de l'employeur avant de pouvoir entrer en vigueur.

Pour en savoir plus :

[Guide de rémunération des cadres du secteur parapublic](#)

L'Université d'Ottawa

Fondée en 1848, l'Université d'Ottawa est la plus grande université bilingue (anglais-français) au monde et la seule université bilingue à large vocation et à forte vocation de recherche en Ontario. Membre du groupe U15, elle se classe parmi les 10 meilleures universités de recherche au Canada.

L'Université d'Ottawa a un mandat unique, celui de favoriser le développement du bilinguisme, du biculturalisme et de la culture française en Ontario. L'établissement compte plus de 40 000 étudiants et étudiantes inscrits dans neuf facultés (Médecine, Droit, Sciences, Génie, Arts, Éducation, Sciences de la santé, Sciences sociales, l'École de gestion Telfer). Parmi ses 450 programmes d'études au premier cycle et aux cycles supérieurs, plus de 70 offrent l'option de suivre des stages de travail grâce à l'un des meilleurs régimes d'enseignement coopératif au Canada.

Son infrastructure de pointe et ses chercheurs de renom lui permettent d'attirer près de 300 millions de dollars en financement de recherche chaque année. Ses principaux axes de recherche sont : le Canada et le monde, la santé, la cybersociété et les sciences moléculaires et environnementales.

Son environnement d'apprentissage et son fonctionnement au jour le jour bilingues et multiculturels, en plus des réalités inhérentes à une grande université à vocation de recherche, exacerbent la complexité administrative à l'Université d'Ottawa.

La rémunération globale à l'Université d'Ottawa (l'Université)

Les régimes de rémunération ont pour but d'établir les paramètres qui définissent les objectifs et les composantes de nos programmes de rémunération globale.

La rémunération globale se divise habituellement en deux principales composantes, soit la rémunération directe et la rémunération indirecte.

- La rémunération directe est principalement constituée des composantes monétaires comme le salaire de base, les primes et les suppléments, les bonis et les autres allocations versées au comptant.
- La rémunération indirecte est habituellement constituée des régimes de retraite, des couvertures d'assurance collective, des congés payés et de tous autres avantages sociaux non monétaires.

Le programme de rémunération doit s'aligner sur les objectifs de l'organisation et tenir compte de plusieurs facteurs, dont l'équité interne et l'équité en rapport avec ce qui est offert sur le marché pour des postes comparables (équité externe).

Rémunération directe

Pour la majorité des employés de l'Université, la rémunération directe est constituée du salaire de base. Seul ce dernier ouvre droit à la pension et est assurable.

Pour certains postes de haut niveau, tels les cadres non exécutifs et exécutifs académiques, des suppléments administratifs sont ajoutés au salaire de base pour compenser les rôles et responsabilités additionnelles de ces postes de gestion.

Dans certains cas, des primes de marché peuvent être offertes afin de nous permettre d'être plus compétitifs et d'attirer des candidats de plus haut niveau dans des postes clés.

Actuellement, l'Université n'offre pas de composante de rémunération au rendement, tels les bonis ou les augmentations au mérite.

Rémunération indirecte

L'Université offre à la majorité de ses employés un régime de retraite à prestations déterminées (régime de base), un programme d'assurance collective compétitif, une panoplie de congés payés tels les vacances et le congé des Fêtes ainsi que plusieurs autres avantages sociaux, dont le programme de soutien financier associé aux droits de scolarité.

Pour les plus hauts salariés, l'Université offre également un régime de retraite supplémentaire (régime supplémentaire) qui permet aux participants de retirer une

rente qui excède les maximums payables du régime de base prévus par les règles fiscales. Le salaire ouvrant droit à la pension du régime supplémentaire est cependant limité à 120 % du salaire maximum d'un professeur titulaire, comme défini dans la convention collective de l'Association des professeurs de l'université d'Ottawa (APUO).

Pour que des années de service soient créditées à ce régime, l'Université doit pouvoir bénéficier de certains congés de cotisation dans le régime de base, ce qui n'a pas été le cas depuis 2008. Par conséquent, aucun service n'a été crédité depuis le 1^{er} janvier 2008, et les participants qui quittent l'Université (retraite ou autres raisons) ont seulement droit à un remboursement des cotisations versées au régime de base depuis 2008 sur la portion du salaire couverte par le régime supplémentaire, plus les intérêts.

Au niveau des cadres exécutifs, un troisième régime de retraite (régime exécutif) est offert afin d'éliminer toutes les restrictions des régimes de base et supplémentaire en ce qui a trait au salaire couvert et au service crédité.

Programme de rémunération pour les cadres exécutifs

Philosophie de rémunération

L'Université désire se doter d'un programme de rémunération qui lui permettra :

- d'attirer, de motiver et de retenir des personnes de haut calibre qui permettent à l'Université d'être un employeur de choix et de devenir l'une des cinq grandes universités de recherche au Canada;
- d'atteindre ses objectifs en ce qui concerne l'expérience étudiante, son ouverture au monde international, le bilinguisme et l'excellence en recherche;
- de promouvoir sa vision de faire de notre établissement l'une des grandes universités de notre temps, forte d'une réputation à la hauteur de ses réalisations;
- d'établir et maintenir un niveau de rémunération globale compétitif tout en tenant compte de la capacité de payer de l'Université.

Postes de cadres exécutifs à l'Université d'Ottawa

- Recteur
- Vice-recteur aux études et provost
- Vice-recteur à la recherche
- Vice-recteur aux ressources
- Vice-recteur aux relations extérieures

Organismes et postes comparables

La loi prévoit que les organismes comparables doivent être semblables à l'Université en ce qui a trait à au moins trois des facteurs suivants :

- Portée des responsabilités des cadres exécutifs de l'organisme;
- Type d'activités auxquelles l'organisme se livre;
- Industries auxquelles l'organisme fait concurrence en ce qui a trait aux cadres exécutifs;
- Taille de l'organisme;
- Emplacement de l'organisme.

À noter que les employeurs désignés doivent recevoir l'approbation de leur ministre de supervision en ce qui a trait aux organismes de comparaison qu'ils sélectionnent.

Naturellement, les grandes universités de recherche canadiennes représentent notre marché comparable de premier ordre. D'autres organismes, entre autres des universités internationales et des organisations du secteur parapublic ou du secteur privé, auraient pu être considérés pour certains postes, mais l'Université a préféré s'en tenir à son marché principal, ce qui cadre bien avec notre objectif de devenir une des cinq grandes universités de recherche au Canada.

L'Université s'est servie du groupe des 15 universités canadiennes à vocation de recherche (U15) pour sélectionner des organismes comparables. Le U15, dont fait partie l'Université d'Ottawa, regroupe les 15 universités canadiennes les plus axées sur la recherche. Les universités membres du U15 mènent 80 % de l'ensemble des projets de recherche universitaires concurrentiels au Canada, reçoivent 79 % du financement de la recherche octroyé par concours, et détiennent 85 % des licences universitaires canadiennes liées à la technologie et 81 % des brevets universitaires au Canada.

Considérant les cinq facteurs législatifs ci-dessus, l'Université a sélectionné 10 universités comme organismes comparables au sein du U15, en prenant en compte les similitudes sur le plan de la taille, de l'intensité de la recherche, de la portée internationale, de l'envergure des facultés et des responsabilités des cadres exécutifs. Située dans la capitale nationale, l'Université d'Ottawa se classe déjà parmi les 10 principales universités de recherche au Canada. Mais pour atteindre son objectif de faire partie des cinq meilleures universités en la matière, elle doit pouvoir recruter des cadres exécutifs provenant de ce groupe et leur offrir une rémunération compétitive.

La loi stipule également que les postes comparables doivent être semblables sur le plan des compétences essentielles (connaissances, aptitudes, capacités), de la complexité relative et du niveau de responsabilité associé au poste.

La liste des organismes et des postes comparables identifiés et approuvés pour chacun de nos postes de cadres exécutifs est disponible aux annexes A et B.

Rémunération directe

Conformément à la loi, le niveau maximum de rémunération directe (total du salaire de base et de la composante au rendement le cas échéant) pour chacun des postes de cadres exécutifs ne peut excéder la médiane (P50) des postes comparables identifiés.

Afin d'établir l'échelle salariale, l'Université a mandaté, par l'entremise du Conseil des universités de l'Ontario (CUO), la firme Gallagher McDowall Associates (Gallagher) pour procéder à une enquête de rémunération à laquelle plus de 70 organismes ont participé, dont près de 40 universités canadiennes, 10 villes ontariennes et 10 hôpitaux ontariens.

Le maximum du salaire de base pour chacun des postes de cadres exécutifs a été établi en tenant compte des médianes (P50) provenant de l'enquête de Gallagher, et ce, conformément à la législation. Un rapport des résultats de l'enquête pour nos postes comparateurs est disponible à l'annexe D. Le minimum du salaire de base de l'échelle salariale a été fixé à 80 % du maximum pour chaque poste.

Les médianes, la rémunération versée et l'échelle salariale proposée à la date d'entrée en vigueur du programme sont disponibles à l'annexe B. Les salaires

pourront, conformément à la loi, être rajustés chaque année en tenant compte de l'augmentation de l'enveloppe salariale globale et des maximums pour chacun des postes de cadres exécutifs. Quelles que soient les augmentations versées à même l'enveloppe salariale, la rémunération directe d'un titulaire ne doit jamais excéder le maximum salarial fixé pour son poste.

Afin de reconnaître l'excellence, la rémunération directe des cadres exécutifs pourrait éventuellement être composée d'un salaire de base et d'un objectif salarial lié au rendement. Si le Bureau des gouverneurs en décide ainsi, un volet de rémunération au rendement sera alors mis en place et le présent programme sera modifié en conséquence. Dans un tel cas, l'Université devra procéder à une consultation publique au sujet de l'ajout de ce nouvel élément de rémunération.

D'ici la mise en place d'un tel programme, la rémunération directe des cadres exécutifs sera composée uniquement du salaire de base et il n'y aura plus de supplément administratif versé à ce groupe d'employés.

Enveloppe salariale

Afin de se conformer à la loi, l'Université doit déterminer et faire approuver par le ministre de supervision le taux maximum d'augmentation de l'enveloppe salariale qui s'applique à tous les cadres exécutifs ; l'enveloppe salariale étant définie comme étant la somme des salaires versés à tous les titulaires des postes de cadres exécutifs pour la dernière année de paie complète.

Pour déterminer le taux maximum d'augmentation de l'enveloppe, l'Université doit tenir compte de facteurs prédéterminés dans la loi tel que :

- Les priorités du gouvernement de l'Ontario en matière de finances et de rémunération ;
- Les dernières tendances en matière de rémunération du secteur public et parapublic canadien ;
- Une comparaison du pourcentage du budget de fonctionnement alloué au salaire des cadres exécutifs et des mêmes pourcentages chez les organismes comparateurs utilisés ;
- Les effets sur l'attraction et la rétention de l'écart entre la plage salariale des postes de cadres exécutifs et celle des cadres non exécutifs qui rendent compte directement aux titulaires de ces postes de cadres exécutifs ;
- Toute expansion notable des opérations de l'employeur désigné qui ne découle pas d'une restructuration organisationnelle importante (p. ex. projet majeur ayant une grande importance pour le public).

Considérant les facteurs ci-haut mentionnés, nous recommandons une augmentation annuelle maximale de l'enveloppe salariale de 5 % au 1^{er} juillet 2018. Plus concrètement, cette recommandation est basée sur les composantes suivantes :

- En ce qui a trait aux priorités du Gouvernement de l'Ontario en matière de finances et de rémunération, le budget 2017 de l'Ontario fait état d'une tendance de 1,3 % dans les règlements salariaux négociés. Cela ne représente toutefois pas l'augmentation totale, mais seulement l'augmentation des échelles salariales sans tenir compte des augmentations d'échelons ou autres augmentations à l'intérieur de l'échelle globale. Néanmoins, l'information sur les tendances dans les règlements négociés est un élément essentiel pour déterminer les augmentations des maximums.
- En ce qui a trait à la proportion du budget alloué au salaire des cadres exécutifs par rapport à notre budget de fonctionnement, notre budget est semblable au marché de référence d'autres universités. L'Université d'Ottawa compte cinq (5) cadres exécutifs; l'augmentation de la rémunération de nos cadres exécutifs au 50^e percentile du marché de comparaison n'aurait qu'un impact minimal sur notre budget de fonctionnement de plus de 826 M\$. Les données budgétaires du marché de comparaison laissent supposer qu'il pourrait y avoir des incohérences dans les catégories des données budgétaires présentées par les

différentes universités participant à l'enquête de Gallagher. Les données d'enquêtes futures nous permettront peut-être d'accroître notre confiance dans cette mesure et son impact relatif sur la rémunération de nos cadres exécutifs.

- Sur le plan des projets, plusieurs sont en cours ou sont prévus dans l'avenir; cependant, aucun d'entre eux n'aura d'impact important, à notre avis, sur la rémunération de nos cadres exécutifs. Cela dit, nous vivons actuellement une période de grands défis et de changements, dont le succès repose sur la qualité des cadres exécutifs en place.
- Pour attirer et conserver les meilleurs talents dans ce groupe, nous devons offrir une rémunération compétitive. Dans le milieu universitaire, le bassin est limité. En outre, l'Université d'Ottawa embauche des cadres exécutifs compétents dans les deux langues officielles, bien que ceux-ci puissent toujours quitter l'Université pour un poste unilingue ailleurs. Nous avons eu des difficultés à recruter des cadres exécutifs et avons récemment perdu un des cadres au profit d'une autre organisation. Parmi les cinq cadres exécutifs, tous touchent une rémunération inférieure au 50^e percentile et deux sont sous la barre du 25^e percentile. Par conséquent :
 - Nous devons accroître la rémunération de nos cadres exécutifs pour qu'elle corresponde à la médiane du marché dans un délai raisonnable.
 - Nous devons également faire en sorte que la rémunération de nos cadres exécutifs suive l'évolution des augmentations de la rémunération des cadres exécutifs chez nos compétiteurs (autres grandes universités de recherche canadiennes et, dans une certaine mesure, autres grandes organisations parapubliques canadiennes).
- Nous faisons aussi l'embauche et la promotion de cadres exécutifs dans nos propres rangs. La rémunération de nos cadres exécutifs n'a pas suivi celle de nos doyens et autres cadres non exécutifs. Cette rémunération doit être ajustée en fonction de celle des cadres non exécutifs. Nous voulons empêcher que cette tendance s'amplifie et devons au moins la neutraliser pour l'avenir.

Pour les années subséquentes :

- Nous prévoyons qu'une augmentation maximale totale de l'enveloppe salariale de l'ordre de 5 % sera nécessaire pendant un certain nombre d'années pour que la rémunération de tous nos cadres exécutifs atteigne le 50^e percentile du marché. Cependant, cette prévision est provisoire et est tributaire de facteurs tels que des changements au sein de l'équipe de cadres exécutifs, des mouvements du marché, de l'augmentation des salaires des cadres non exécutifs de l'Université et des augmentations des maximums.
- Il sera nécessaire de revoir notre programme de rémunération pour s'assurer qu'il nous permet toujours d'atteindre nos objectifs dans les limites des exigences législatives.

Plafonds salariaux (maximum de l'échelle salariale)

L'échelle salariale, dont les plafonds salariaux, pourra être ajustée chaque anniversaire de la mise en place du programme de rémunération par un taux n'excédant pas le moins élevé de :

- le taux de l'augmentation salariale et de rémunération au rendement accordé aux cadres non exécutifs de l'employeur désigné durant la période de rémunération la plus récente;
- la courbe des salaires du secteur public provincial établie dans le budget de l'Ontario, le document Perspectives économiques et revue financière ou la documentation publique de la Couronne du chef de l'Ontario, le Conseil des ministres, le Conseil du Trésor ou le Conseil de gestion du gouvernement.

Tous les plafonds salariaux et de rémunération au rendement doivent être recalculés dans l'éventualité d'une restructuration organisationnelle importante.

De plus, les plafonds salariaux et de la rémunération au rendement pour des postes ou des catégories de postes de cadres exécutifs particuliers peuvent être ajoutés ou recalculés lorsque les circonstances prévues par la loi le justifient.

Rémunération indirecte

Conformément à la loi, les programmes de rémunération indirecte offerts aux cadres exécutifs doivent être également offerts aux cadres non exécutifs qui rendent compte directement aux cadres exécutifs. Pour tout autre élément de rémunération offert uniquement aux cadres exécutifs, il est nécessaire d'expliquer l'importance besoin opérationnel ou la raison pour laquelle l'élément est requis pour l'exécution du poste de cadre exécutif.

L'annexe C donne un aperçu des programmes de rémunération indirecte que l'Université offre aux cadres exécutifs et à leurs cadres non exécutifs subordonnés.

Une allocation pour frais d'automobile

Une allocation pour frais d'automobile est versée au recteur de l'Université en raison de son rôle de représentant principal de l'Université auprès des partenaires externes et de la collectivité en général, et afin d'assurer que le titulaire dispose d'un véhicule sécuritaire et fiable en tout temps. Cette allocation est imposable.

Régime de retraite exécutif

Le régime de retraite exécutif continuera à être offert aux cadres exécutifs. Il est essentiel que l'Université soit en mesure de recruter les meilleurs candidats aux postes de cadres exécutifs de l'Université afin de réaliser ses mandats et de répondre aux exigences de ses partenaires. Le mandat des postes de cadres exécutifs de l'Université est d'une durée fixe, et leurs titulaires ont généralement

des carrières bien établies et proviennent souvent d'organisations externes, où la transférabilité des prestations de retraite est rarement permise ou entraîne une importante perte financière. C'est pourquoi de nombreuses universités et d'autres grandes organisations offrent aussi des régimes de retraite à leur haute direction. Cesser d'offrir ce type de régime pourrait porter atteinte à la compétitivité et au succès de l'Université. Il s'agit donc d'une exigence opérationnelle fondamentale.

Cohérence des programmes de rémunération globale

Afin d'établir une structure de rémunération adéquate entre les différents niveaux de postes à l'Université, une cohérence avec la rémunération des postes de cadres à l'interne est nécessaire. En ce sens :

- la structure de rémunération globale des postes de cadres exécutifs académiques sera alignée avec la structure de rémunération ou les provisions des postes de cadres non exécutifs académiques;
- la structure de rémunération globale des postes de cadres exécutifs administratifs sera alignée avec la structure de rémunération ou les provisions des postes de cadres non exécutifs administratifs.

Rémunération à la fin du mandat

Le titulaire d'un poste cadre exécutif académique qui a droit à un congé administratif à la fin de son mandat maintiendra son salaire de base et toutes les composantes de la rémunération indirecte durant ledit congé, mais ne sera pas admissible à la portion de la rémunération au rendement advenant qu'un tel programme soit mis en place.

Advenant qu'un titulaire de poste cadre exécutif académique retourne dans un poste qui n'est pas exécutif à la fin de son mandat ou de son congé administratif, et que son salaire de base soit supérieur au maximum de la classe de son nouveau poste, son salaire de base sera alors établi au maximum de la classe salariale de son nouveau poste et aucune compensation ne sera accordée pour la réduction du salaire.

De plus, à la date d'entrée en vigueur de son nouveau poste, il deviendra admissible aux programmes de rémunération applicables à son nouveau poste et il ne pourra pas conserver les composantes de sa rémunération qui ne sont pas offertes à son nouveau groupe d'emploi.

Pour les titulaires en poste au moment de l'entrée en vigueur de ce programme, les clauses de retour dans un poste non exécutif prévues à leur contrat actuel seront respectées pourvu qu'elles soient conformes à la loi.

Période de transition

Pourvu que cela soit permis par la loi, les titulaires actuels des postes de cadres exécutifs pourront maintenir leur salaire et les avantages qui excèdent ceux prévus par la loi et ce programme, et ce, pour une période maximale de trois années suivant la mise en vigueur du programme.

Au terme de ces trois années, les éléments de la rémunération des cadres exécutifs qui seront encore supérieurs au cadre de rémunération en vigueur à ce moment devront être réduits afin de respecter le programme ainsi que la loi en vigueur, et aucune compensation ne sera accordée pour la perte de ces éléments de rémunération.

Pour les nouveaux cadres exécutifs qui seront embauchés à compter de la date officielle d'entrée en vigueur de ce programme, ou pour les renouvellements de contrat, la rémunération devra être conforme à la loi et au programme.

Consultation publique

Comme prévu par la loi, une consultation publique sera tenue.

Vous trouverez un aperçu de la rétroaction reçue au cours de l'étape de consultation publique sur le site Web de l'Université dans les semaines qui suivront la consultation.

Administration et interprétation

L'interprétation du programme de rémunération des cadres exécutifs est la responsabilité du Comité exécutif du Bureau des gouverneurs.

Seul le Comité exécutif du Bureau des gouverneurs peut y apporter des modifications.

L'administration de ce programme est la responsabilité des Ressources humaines.

Ressources humaines
Le 3 février 2018

ANNEXE A

Organismes comparateurs

Universités ontariennes

- McMaster
- Queen's
- Toronto
- Western

Autres universités canadiennes

- Alberta
- Calgary
- Colombie-Britannique
- Dalhousie
- McGill
- Montréal

Le lien suivant fournit davantage d'information sur le U15, le regroupement dont font partie les universités sélectionnées.

<http://u15.ca/fr>

ANNEXE B

Rémunération directe

(En \$CAN)

Comparateurs ¹	Recteur	Vice-recteur aux études et provost	Vice-recteur à la recherche	Vice-recteur aux ressources	Vice-recteur aux relations extérieures
Universités :					
Alberta	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Calgary	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Colombie-Britannique	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Dalhousie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
McGill	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
McMaster	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Montréal	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Queen's	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Toronto	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Western	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre :	10	8	8	10	10
Médiane (P50)	454 600	350 500	299 800	298 700	311 900

Université d'Ottawa (au 30 juin 2017)	Recteur	Vice-recteur aux études et provost	Vice-recteur à la recherche	Vice-recteur aux ressources	Vice-recteur aux relations extérieures
Rémunération directe	395 000	297 000	297 677	270 000	300 000

Écart avec la médiane	(59 600)	(53 500)	(2 123)	(28 700)	(11 900)
-----------------------	----------	----------	---------	----------	----------

Échelle salariale proposée à la date d'entrée en vigueur du programme (le maximum a été fixé à la médiane pour chaque poste)					
Minimum du salaire de base (80 %)	363 680	280 400	239 840	238 960	249 520
Maximum du salaire de base	454 600	350 500	299 800	298 700	311 900

Note :

1- Un « Oui » dans une case signifie qu'il existe un poste équivalent qui a été utilisé dans le calcul de la médiane, alors qu'un « Non » signifie qu'il n'y a pas de poste équivalent.

Annexe C

Rémunération indirecte

Postes académiques	Congés administratifs	Régimes de retraite	Allocations de retraite	Allocation pour frais d'automobile	Assurances collectives
Recteur (cadre exécutif)	Même règles que les cadres académiques et doyens	Admissible au régime de base, au régime supplémentaire et au régime exécutif	Même formule que pour l'APUO	1 200 \$ / mois (requis dans l'exécution des fonctions du recteur)	Mêmes couvertures que les VRA et doyens
VR à la recherche VR aux études et provost (cadres exécutifs)	Mêmes règles que les cadres académiques et doyens	Admissible au régime de base, au régime supplémentaire et au régime exécutif	Même formule que pour l'APUO	Non admissible	Mêmes couvertures que les VRA et doyens
Cadres académiques et doyens (cadres non exécutifs)	Admissible à un congé de 12 mois par mandat de 5 ans (au prorata pour un mandat plus court)	Admissible au régime de base et au régime supplémentaire	Même formule que pour l'APUO	Non admissible	Mêmes couvertures que l'APUO

Annexe C

Rémunération indirecte (suite)

Postes administratifs	Congés administratifs	Régimes de retraite	Allocations de retraite	Allocation pour frais d'automobile	Assurances collectives
VR aux ressources VR aux relations extérieures (exécutifs)	Le VR aux ressources est admissible à un congé d'une année acquise avant la mise en vigueur du programme. Après l'entrée en vigueur de ce programme, les VR administratifs ne seront plus admissibles aux congés administratifs.	Admissible au régime de base, au régime supplémentaire et au régime exécutif	Même formule que pour l'APUO	Non admissible	Mêmes couvertures que les cadres non exécutifs administratifs
Cadres administratifs (cadres non exécutifs)	Non admissible	Admissible au régime de base et au régime supplémentaire	Même formule que pour l'APUO	Non admissible	Mêmes couvertures que les autres gestionnaires (NM)

ANNEXE D

Rapport de l'enquête de Gallagher McDowall Associates

Voir pages suivantes.

Report

University of Ottawa COU Executive
Compensation Survey - Peer Group 1
(V3) Custom Query

Gallagher McDowall Associates
141 Adelaide Street W., Suite 905
Toronto, Ontario M5H 3L5
(416) 644-6584
compnetworx@ajg.com

Survey As Of Date: 01-Jan-2017



Selection Criteria

Peer Group

University of Ottawa Peer Group 1

Show Data Comparison

Yes

Compare Market Data Stat Element

P50

Exclude Your Data

Yes

Apply Selection Criteria to your Organization's Data

No

101 President or Executive Head/Vice Chancellor

Reports To Board of Governors

Serve as the Chief Executive Officer of the University to provide institutional leadership and oversight, develop and drive mission and strategy, and act as the principal ambassador of the University. Define the strategic vision, mandate and direction. Lead the setting of University goals and the determination of priorities and allocation of resources. Lead the creation, implementation and compliance with University strategic and policy frameworks. Lead the executive leadership team in the operation of the University and the use of its resources. Direct fund development initiatives and cultivate University donors. Identify new revenue sources, opportunities for innovation, high-quality investments, and potential cost reductions to align with strategic priorities and meeting fiscal requirements. Develop strategies to enhance the overall reputation of the University. Foster partnerships and connections between research, industry and the community at large. Establish and enhance provincial, national, and international collaborations. Build and maintain relationships within the University community and its constituents: students, faculty, staff, administration, alumni, the Board of Governors, the Board of Trustees, the local community, industry, government, and other public, corporate, and individual funders. Anticipate trends in post-secondary education, identify potential impact to the University and guide the University through issues and challenges.

Quality of Match	Lower		Match		Higher		Market Data					Your Organizations's Data	
	0%	90%	90%	10%	Average	P10	P25	P50	P75	P90	No. Of Incs	Average	Difference %
Compensation Element	Org / Inc Weighted	No. Of Orgs	No. Of Incs	Eligible Percentage	Average	P10	P25	P50	P75	P90	No. Of Incs	Average	Difference %
Range Min/1st Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Mid Point/Final Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Range Max/Final Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Actual Base Salary	ORG	10	10	-	\$423.3	\$342.0	\$381.3	\$427.9	\$472.5	\$498.0	1	\$395.0	-8.3%
Maximum Framework Salary	ORG	10	10	-	\$453.2	\$342.0	\$381.3	\$431.1	\$520.5	\$625.2	1	\$395.0	-9.1%
Elig Bonus	ORG	6	6	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Target Bonus Max Percent	ORG	6	6	-	13.0%	-	10.0%	11.5%	16.3%	-	0	-	-
Max 304 STI %	ORG	6	6	-	13.0%	-	10.0%	11.5%	16.3%	-	0	-	-
Actual Bonus Recvd	ORG	5	5	-	\$54.8	-	\$43.7	\$50.5	\$68.0	-	0	-	-
Actual Total Cash	ORG	10	10	-	\$450.7	\$363.1	\$397.2	\$436.2	\$495.6	\$563.5	1	\$395.0	-10.4%
Framework Total Cash	ORG	10	10	-	\$488.4	\$363.1	\$414.5	\$454.6	\$570.0	\$691.3	1	\$395.0	-15.1%

Comparators (10):

Dalhousie University, McGill University, McMaster University, Queen's University, University of Alberta, University of British Columbia, University of Calgary, University of Montréal, University of Toronto, University of Western Ontario

*- Indicates not applicable or insufficient data

All dollars reported in \$000's

102a Vice President, Academic and Provost

Reports To: President and Vice Chancellor

Serve as the academic leader/chief academic and budget officer of the university, and the principal advisor on academic matters. Works closely with the president, vice-presidents, deans and faculty to develop academic programming and to advance the university's strategic plans. Create, develop, and promote the academic mission of the University. Lead curriculum and program development, including program quality assurance, faculty recruitment, retention, and development, and the design of enrolment strategies. Responsible for the allocation of the University's academic resources, and collaborates closely with the Deans and the other Vice Presidents on the development and implementation of the University's annual academic budget. Establish the strategic direction of the University's information technology resources, preparing and maintaining long term information systems plans. Partner with leadership across the University to determine information needs and solutions. Plays a major role in faculty and academic staff relations, and in the planning process of all academic activity. The scope of the role typically includes responsibility for some or all of the following: Student Affairs, Graduate Studies, Human Resources, Registrar Services/ Enrolment Management, Library Services, and Information Systems and Technology.

Quality of Match	Lower	25%	Match	75%	Higher	0%	Market Data					Your Organizations's Data		
							Org / Inc Weighted	No. Of Orgs	No. Of Incs	Eligible Percentage	Average	P10	P25	P50
Compensation Element														
Range Min/1st Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Mid Point/Final Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Range Max/Final Step	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Base Salary	ORG	8	8	-	\$340.1	-	\$300.0	\$310.2	\$400.8	-	1	\$297.2	-4.4%	
Maximum Framework Salary	ORG	8	8	-	\$365.7	-	\$300.0	\$329.1	\$425.5	-	1	\$297.2	-10.7%	
Elig Bonus	ORG	3	3	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Target Bonus Max Percent	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Max 304 STI %	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Bonus Recvd	ORG	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Total Cash	ORG	8	8	-	\$348.9	-	\$305.2	\$334.3	\$400.8	-	1	\$297.2	-12.5%	
Framework Total Cash	ORG	8	8	-	\$375.0	-	\$307.6	\$350.5	\$425.5	-	1	\$297.2	-17.9%	

Comparators (8):

Dalhousie University, McGill University, McMaster University, Queen's University, University of Alberta, University of Calgary, University of Toronto, University of Western Ontario

*.- Indicates not applicable or insufficient data

All dollars reported in \$000's

103a Vice President, Research

Reports To President and Vice Chancellor

Provide strategic leadership for all aspects of research, acting as an internal / external advocate for research through development and implementation of the University's research vision. Formulate and direct initiatives to achieve established objectives and promote the value and relevance of the University's scholarly work strategy and policy. Design and lead a structure for promoting, planning, administering, and supporting research, scholarship, and creative activity, which may include funding programs, grants and contracts, research chairs and infrastructure programs, sponsor negotiations, research ethics, animal care services and protocols, research risk, knowledge translation and transfer, communications and commercialization. Represent the University externally on research initiatives and advocate for local, national and international funding and partnerships.

Quality of Match	Lower	0%	Match	88%	Higher	12%	Market Data					Your Organizations's Data		
							Org / Inc Weighted	No. Of Orgs	No. Of Incs	Eligible Percentage	Average	P10	P25	P50
Range Min/1st Step	ORG	3	3	-	\$181.5	-	-	-	-	-	0	-	-	
Mid Point/Final Step	ORG	3	3	-	\$250.6	-	-	-	-	-	0	-	-	
Range Max/Final Step	ORG	3	3	-	\$324.8	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Base Salary	ORG	8	8	-	\$304.8	-	\$264.2	\$280.1	\$344.7	-	1	\$297.7	5.9%	
Maximum Framework Salary	ORG	8	8	-	\$306.7	-	\$264.2	\$280.1	\$349.5	-	1	\$297.7	5.9%	
Elig Bonus	ORG	3	3	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Target Bonus Max Percent	ORG	3	3	-	10.0%	-	-	-	-	-	0	-	-	
Max 304 STI %	ORG	3	3	-	10.0%	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Bonus Recvd	ORG	3	3	-	\$12.7	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Total Cash	ORG	8	8	-	\$309.5	-	\$267.9	\$284.5	\$355.3	-	1	\$297.7	4.4%	
Framework Total Cash	ORG	8	8	-	\$317.8	-	\$268.0	\$299.8	\$374.6	-	1	\$297.7	-0.7%	

Comparators (8):

Dalhousie University, McGill University, McMaster University, Queen's University, University of Calgary, University of Montréal, University of Toronto, University of Western Ontario

* - Indicates not applicable or insufficient data

All dollars reported in \$000's

104a Vice President, Advancement

Reports To President and Vice Chancellor

Responsible for increasing the financial resources of the University according to the vision and strategic priorities by planning, leading, and directing an integrated program of communications, fundraising and service including alumni relations, new business development, and government relations. Develop and direct strategic fundraising programs and initiatives.

Lead major gift and capital fundraising initiatives and partner with President, executives, Board members and key volunteers to achieve the University's advancement goals. Lead the University's communications and public relations strategy relating to the internal community of faculty, staff and students and to the broader external community including local, national, and international audiences. Strategically manage the University's brand and oversee media, reputation, and issues management strategy.

Quality of Match	Lower		30%		Match		70%		Higher		0%			
	----- Market Data -----												----- Your Organizations's Data -----	
Compensation Element	Org / Inc Weighted	No. Of Orgs	No. Of Incs	Eligible Percentage	Average	P10	P25	P50	P75	P90	No. Of Incs	Average	Difference %	
Range Min/1st Step	ORG	3	3	-	\$191.5	-	-	-	-	-	0	-	-	
Mid Point/Final Step	ORG	3	3	-	\$267.3	-	-	-	-	-	0	-	-	
Range Max/Final Step	ORG	3	3	-	\$348.1	-	-	-	-	-	0	-	-	
Actual Base Salary	ORG	10	10	-	\$296.1	\$241.4	\$257.9	\$280.0	\$333.6	\$381.1	1	\$300.0	6.7%	
Maximum Framework Salary	ORG	10	10	-	\$306.5	\$241.4	\$257.9	\$280.0	\$367.5	\$415.5	1	\$300.0	6.7%	
Elig Bonus	ORG	5	5	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	
Target Bonus Max Percent	ORG	5	5	-	11.6%	-	10.0%	10.0%	14.1%	-	0	-	-	
Max 304 STI %	ORG	5	5	-	11.7%	-	10.0%	10.0%	14.3%	-	0	-	-	
Actual Bonus Recvd	ORG	5	5	-	\$31.0	-	\$21.7	\$26.5	\$42.5	-	0	-	-	
Actual Total Cash	ORG	10	10	-	\$311.6	\$254.4	\$261.0	\$310.0	\$363.6	\$381.1	1	\$300.0	-3.3%	
Framework Total Cash	ORG	10	10	-	\$323.7	\$254.4	\$262.8	\$311.9	\$381.6	\$418.2	1	\$300.0	-4.0%	

Comparators (10):

Dalhousie University, McGill University, McMaster University, Queen's University, University of Alberta, University of British Columbia, University of Calgary, University of Montréal, University of Toronto, University of Western Ontario

*- Indicates not applicable or insufficient data.

All dollars reported in \$000's

107a Vice President, Finance and Administration

Reports to President and Vice Chancellor

Responsible for the leadership, direction, development, and planning of the University's operational units which includes Finance and one or more of the following: human resources, information technology, legal, facilities management, ancillary services. Provide strategic financial leadership and direction to the organization including financial planning, budget support, and reporting to management and the Finance, Audit, and the Governance Committees of the Board of Governors. Responsible for the strategic development, design, implementation, and leadership of human resource priorities, operations and services encompassing all or some of the following: employee and labour relations; total compensation; HRIS; talent acquisition; performance management; equity and inclusion; workforce planning; learning and development; and occupational health and safety. Responsible for providing oversight for physical resources, operations, maintenance, capital projects and construction, planning and security. Review, assess and recommend campus real estate land development. Lead, direct, and assess the University's ancillary services including housing, residences, food services, campus beverage services, and parking services. Set operational strategy for other administrative functions, depending on the portfolio, and is responsible for policy development, interpretation and administration.

Quality of Match	Lower		10%		Match		90%		Higher		0%		
	----- Market Data ----- Your Organizations's Data -----												
Compensation Element	Org / Inc Weighted	No. Of Orgs	No. Of Incs	Eligible Percentage	Average	P10	P25	P50	P75	P90	No. Of Incs	Average	Difference %
Range Min/1st Step	ORG	3	3	-	\$191.5	-	-	-	-	-	0	-	-
Mid Point/Final Step	ORG	3	3	-	\$267.3	-	-	-	-	-	0	-	-
Range Max/Final Step	ORG	3	3	-	\$348.1	-	-	-	-	-	0	-	-
Actual Base Salary	ORG	10	10	-	\$298.6	\$253.6	\$263.8	\$294.3	\$325.0	\$370.0	1	\$270.0	-9.0%
Maximum Framework Salary	ORG	10	10	-	\$312.6	\$253.6	\$263.8	\$294.3	\$367.5	\$415.5	1	\$270.0	-9.0%
Elig Bonus	ORG	1	1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Target Bonus Max Percent	ORG	1	1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Max 304 STI %	ORG	1	1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Actual Bonus Recvd	ORG	1	1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Actual Total Cash	ORG	10	10	-	\$301.2	\$253.6	\$263.8	\$298.0	\$325.0	\$370.0	1	\$270.0	-10.4%
Framework Total Cash	ORG	10	10	-	\$315.3	\$253.6	\$263.8	\$298.7	\$367.5	\$415.5	1	\$270.0	-10.6%

Comparators (10):

Dalhousie University, McGill University, McMaster University, Queen's University, University of Alberta, University of British Columbia, University of Calgary, University of Montréal, University of Toronto, University of Western Ontario

*- Indicates not applicable or insufficient data.

All dollars reported in \$000's