



FORMATION DES ADMINISTRATEURS RÉMUNÉRATION, AVANTAGES SOCIAUX ET RÉGIME DE RETRAITE

AU :	Conseil d'administration
RÉUNION :	Le 14 mai 2013
DE :	Roula Zaarour, vice-présidente, Personnes & Culture
OBJET :	Aperçu des programmes de la rémunération, des avantages sociaux et du régime de retraite de la Société
DATE :	Le 3 mai 2013



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

- En matière de rémunération, la Société vise à offrir un **régime de rémunération globale** qui lui permet d'attirer, de développer, de motiver et de fidéliser les talents dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques.
- Nous visons à ce que notre régime de rémunération globale se situe à **mi-chemin dans l'éventail des régimes de la concurrence**.
- Hormis nos régimes de soins dentaires, nous avons **un régime d'avantages sociaux et un régime de retraite de base**.
- Nos régimes sont continuellement **comparés à ceux d'entreprises de référence** (voir l'annexe 2).

Notre défi : rivaliser avec la concurrence pour recruter les talents dans un marché dominé par le secteur privé sans perdre de vue que nous sommes une société d'État fédérale



ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

Sujets de discussion aujourd'hui



Éléments de rémunération	Position réelle sur le marché ¹	Position désirée sur le marché
Rémunération globale cible ²		
Rémunération de base		
Rémunération incitative à court terme		
Rémunération globale cible en argent ³		
Avantages sociaux		
Régime de retraite		
Rémunération incitative à long terme		
Point milieu de la plage salariale	Inférieur au 25 ^e percentile pour les niveaux 5 et inférieur/ au 25 ^e -50 ^e percentiles pour les niveaux 6 à 10	50 ^e percentile
Entreprises comparables	Médias/Divertissement/Édition Télécommunications Sociétés d'État fédérales/nationales (incluant les sociétés d'État commerciales) Employeurs fédéraux Entreprises canadiennes dont le siège social est au Québec	



RÉMUNÉRATION DE BASE

- Nous établissons le niveau d'un emploi (plage salariale) au moyen d'un mécanisme d'**évaluation des emplois**. À chaque niveau correspond une **échelle salariale de base** (voir l'annexe 3). Divers critères sont appliqués pour déterminer le positionnement du salaire de base dans l'échelle, comme l'expérience, les rôles critiques et la comparaison avec des pairs occupant des emplois similaires, etc.
- Les salaires de base des employés non syndiqués et des membres de l'APS sont **révisés chaque année** et les majorations sont liées à notre programme annuel de gestion du rendement.
- Les majorations du salaire de base des employés syndiqués sont dictées par leur **convention collective** (voir l'annexe 4).
- **Cadres supérieurs**
 - La rémunération des cadres supérieurs est évaluée individuellement.



RÉMUNÉRATIONS INCITATIVES ET AUTRES

- Les membres de la direction (plages salariales 8 et plus) sont admissibles à un régime de **rémunération incitative à court terme** dont les primes sont basées sur les résultats obtenus par la **Société** et par la **composante** ainsi que sur le rendement **individuel** (voir l'annexe 5). Les primes cibles représentent un pourcentage de la rémunération de base:

Niveau	Cible	ETP Admissibles ¹
--------	-------	------------------------------

- Le personnel des Ventes et certains employés du Marketing sont admissibles au Programme de **commission sur les ventes**.
- **Les primes des syndiqués**, notamment pour les affectations, les quarts de travail et la disponibilité sur appel, sont négociées.
- La **rémunération additionnelle discrétionnaire** est habituellement versée aux employés parmi le personnel d'antenne et le personnel de production, pour combler l'écart entre le salaire prévu dans la convention collective et la rémunération du marché.
- **Avantages particuliers pour le groupe des dirigeants et cadres supérieurs**
 - Le groupe des dirigeants et des cadres supérieurs ont droit à une modeste **indemnité au titre des avantages particuliers** pour les dépenses engagées, par exemple, pour des soins de santé, des services de planification financière ou une automobile :
 - Dirigeants – 5 000 \$
 - Cadres supérieurs - 12 500 \$
 - Vice-président – 24 000 \$
 - Vice-président principal – 27 000 \$



AUTRES AVANTAGES SOCIAUX (SOINS MÉDICAUX, ASSURANCES ET VOYAGES D’AFFAIRES)

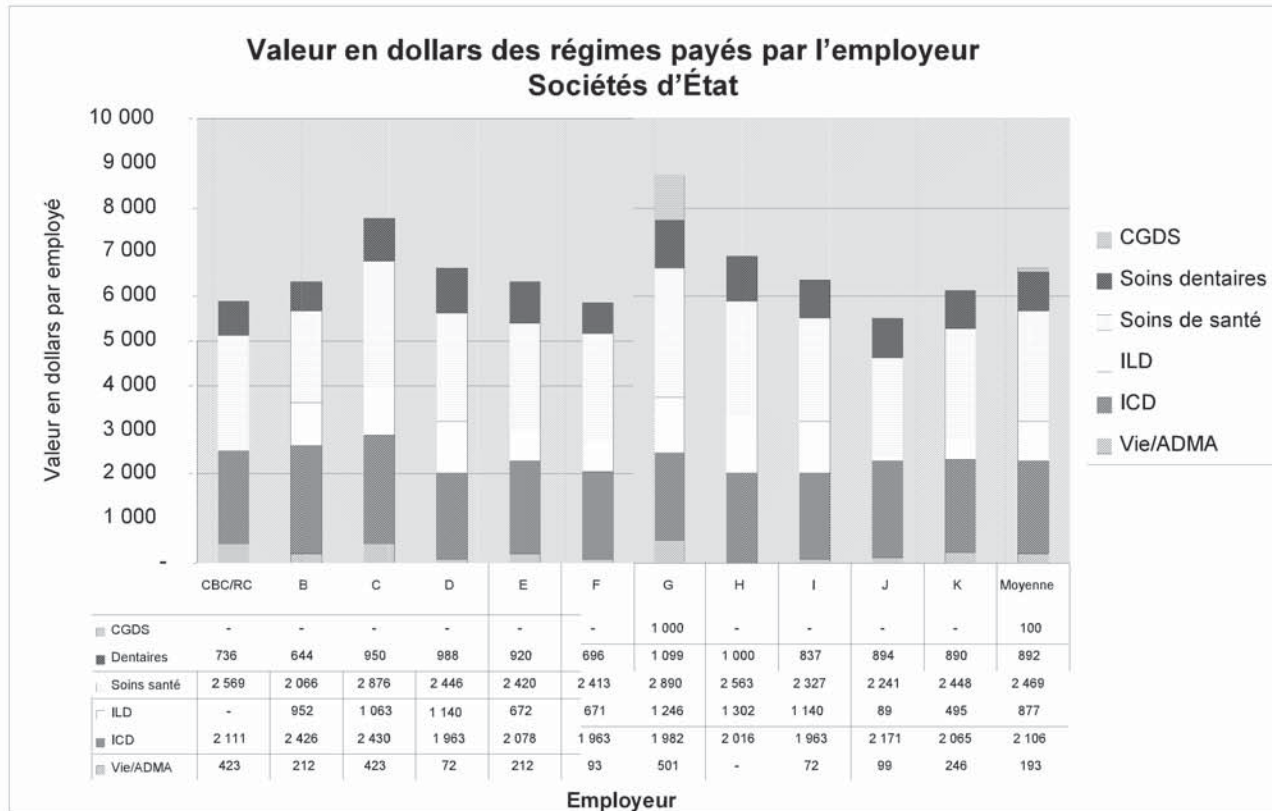
		EMPLOYÉ	GRUPE DE LA HAUTE DIRECTION
Soins médicaux (voir annexe 6)	Régime d'assurance maladie complémentaire (RAMC)		
	Soins dentaires		
Revenu en cas d'invalidité	Invalidité de courte durée • Jusqu'à 85 jours • Autogéré / autoassuré		
	Invalidité de longue durée • À partir du 86e jour d'invalidité		
Assurances	Assurance vie de base • Deux fois le salaire de base		
	Assurance vie facultative • Montant supplémentaire correspondant à 1x, 2x ou 3x le salaire de base		
	Assurance vie temporaire dégressive		
	Assurance vie des personnes à charge		
	Assurance décès et mutilation par accident • Comprend l'assistance médicale pour les voyages personnels		
Programmes de protection pour voyages d'affaires	Assurance accidents de voyage • Comprend missions dangereuses et zones à risque de guerre		
	Assistance médicale et service d'aide aux voyageurs en cas d'urgence		

Note : Les informations ci-dessus sont pour les employés permanents



ÉTUDE DE LA VALEUR RELATIVE DES AVANTAGES SOCIAUX (SOCIÉTÉS D'ÉTAT)

- Les régimes d'avantages sociaux de CBC/Radio-Canada se classent au **9^e rang sur 11** dans le groupe de référence, principalement parce que le coût du Régime d'ILD est assumé entièrement par l'employé.



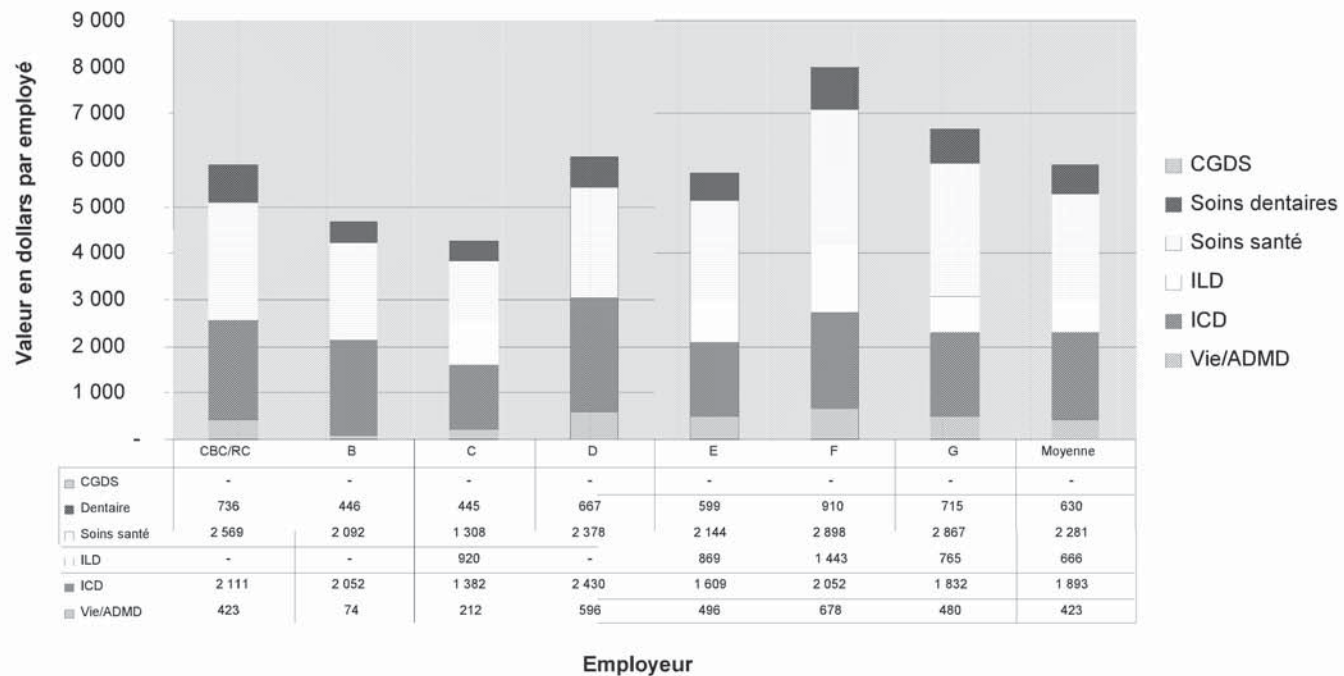
Source : Étude comparative des avantages sociaux (valeur relative) faite par Mercer en date du 1^{er} février 2013 (voir annexe 7)



ÉTUDE DE LA VALEUR RELATIVE DES AVANTAGES SOCIAUX (ENTREPRISES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS)

- Les régimes d'avantages sociaux de CBC/Radio-Canada se classent au **4^e rang sur 7**, leur valeur étant proche de la valeur moyenne obtenue par le groupe de référence.

Valeur en dollars des régimes payés par l'employeur
Marché des médias



Source : Étude comparative des avantages sociaux (valeur relative) faite par Mercer en date du 1^{er} février 2013 (voir annexe 7)



RÉGIME DE RETRAITE

- Le Régime de retraite de Radio-Canada est un régime à **prestations déterminées**.
- Les cotisations au régime sont partagés entre l'employé et la Société. Le 1^{er} juillet 2013, la **part des employés** sera de **40 %**. Le gouvernement fédéral s'attend à ce qu'elle soit portée à 50 % d'ici 2017.
- Le Régime est considéré être **arrivé à maturité**, puisque le nombre de retraités dépasse celui de cotisants.
- Sur l'ensemble des régimes de retraite canadiens, le Régime de Radio-Canada **figure dans les premières positions** au chapitre de la **santé financière**. Au 31 décembre 2012, le Régime :
 - est en mesure de remplir 91 % de ses engagements dans l'hypothèse de sa liquidation, et
 - est en mesure de remplir 110 %¹ de ses engagements à long terme.
- Plusieurs régimes de retraite de Sociétés d'État ainsi que le régime du gouvernement fédéral incluent toutes les primes dans le calcul du salaire-pension alors que le régime de CBC/Radio-Canada inclut seulement le salaire de base.
- Le Régime de la Société se positionne au-dessus de la médiane du marché pour aider à combler l'écart sur le marché relativement à la valeur de la rémunération totale.

¹ Basé sur la valeur actuarielle des actifs.



SOMMAIRE DU RÉGIME DE RETRAITE

Formule pension viagère	
Partage des coûts	
Paramètres	
Acquisition du droit aux prestations	
Service pension	
Date de retraite non réduite	
Date de retraite anticipée la plus hâtive	
Primes de raccordement Payables jusqu'à 65 ans	
Prestations de décès	
Indexation	

1 - 152 718\$ est le maximum annuel de 2013 selon la loi de l'impôt

2 - Maximum Annuel des Gains Admissibles (MAGA) est de 51 100\$ en 2013

3 - Budget fédéral 2013 – attente que les Sociétés d'État fédérales augmenteront la part de cotisation des employés à 50% du coût total



COMPARAISON ENTRE LE RÉGIME DE RETRAITE DE LA SOCIÉTÉ ET CELUI DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL (LPFP) - EXEMPLE

s.18(a)
s.18(b)
s.20(1)(b)
s.21(1)(b)

Prestations (réduites) de retraite anticipée
(\$ annuel)

Salaire de base
Âge à la retraite
Années de services
Réduction pour retraite anticipée
Avant 65 ans
Après 65 ans

Prestations de retraite non réduites
(\$ annuel)

Salaire de base
Âge à la retraite
Années de services
Avant 65 ans
Après 65 ans

- La comparaison des valeurs estimatives des prestations de retraite versées par le Régime de CBC/Radio-Canada et le régime fédéral (compte tenu de la hausse récente de l'âge minimum de la retraite) dans le cas d'une retraite anticipée et d'une retraite avec prestations non réduites fait ressortir les points suivants :
 - Les personnes qui prennent une retraite anticipée sont légèrement avantagés par le Régime de CBC/Radio-Canada.
 - Les deux régimes sont comparables lorsqu'une personne reçoit des prestations non réduites à la date normale de retraite.
 - Note : CBC/Radio-Canada n'offre pas à ses retraités des soins de santé et des soins dentaires entièrement payés par la Société, contrairement au gouvernement fédéral.



EN CONCLUSION

- CBC/Radio-Canada n'a pas conçu son régime de rémunération globale pour qu'il se classe dans les premières ou les dernières places sur le marché.
- Un régime de rémunération globale est un outil important pour attirer des employés, voir à leur développement, les motiver et les fidéliser. Par contre, un régime inférieur au marché pourrait être très gênant et devenir rapidement un motif d'insatisfaction, et une raison de partir.



ANNEXES

- 1 – Sommaire du régime de rémunération
- 2 – Entreprises de référence
- 3 – Échelles salariales de base – Employés non syndiqués et membres de l'APS
- 4 – Échelles salariales de base – Employés syndiqués
- 5 – Cadre du Régime de rémunération incitative à court terme
- 6 – Régimes de soins de santé et de soins dentaires
- 7 – Entreprises de référence dans l'étude de la valeur relative des avantages sociaux

ANNEXE 1

SOMMAIRE DU RÉGIME DE RÉMUNÉRATION



	SYNDICATS (GCM, SCRC, AR, STARF, SCFP)	APS	PERSONNEL DE CONFIANCE	CADRES	DIRIGEANTS	GRUPE DES CADRES SUPÉRIEURS (cadres supérieurs et EHD)
Établissement des salaires	<ul style="list-style-type: none"> Classification des emplois selon les conventions collectives Échelles salariales négociées 	L'évaluation de l'emploi détermine le niveau de la plage salariale (PS)				
		Généralement de PS4 à PS7	Généralement PS3	Généralement de PS4 à PS10	Majorité des dirigeants non-cadres supérieurs	Cas par cas ajusté au marché
Révision annuelle des salaires	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation à la date anniversaire jusqu'à concurrence du maximum de l'échelle salariale Révision à la hausse de la grille salariale négociée 	Révision annuelle des salaires basée sur le rendement (GRD), Le positionnement dans l'échelle salariale, la valeur à l'interne et le budget				
Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) (la cible est un % du salaire de base)	S. o.					
Régime de rémunération incitative à long terme (RRILT)	S. o.					Vice-présidents principaux – cible de 50 %
« Avantages particuliers » des dirigeants et des cadres supérieurs	S. o.				Allocation annuelle : Dirigeants : 5 000 \$ / Cadres supérieurs – 12 500 \$ / Vice-présidents – 24 000 \$ / Vice-présidents principaux – 27 000 \$	
Rémunération additionnelle discrétionnaire	Offerte conformément aux lignes directrices du programme et typiquement pour les employés parmi le personnel d'antenne et le personnel de production, pour combler l'écart entre le salaire prévu dans la convention collective et la rémunération du marché.					
Primes	Selon la convention collective, prime pour les réalisateurs, la charge de travail, sur appel, etc.		S.o.			
Commission sur les ventes	Conformément au Programme de commission sur les ventes		S. o.	<ul style="list-style-type: none"> Conformément au Programme de commission sur les ventes. Pas admissible au RRICT 	S. o.	<ul style="list-style-type: none"> Cadres supérieurs groupe revenus N'entrent pas dans le calcul du RRICT
Heures supplémentaires	Conformément aux conventions collectives		Conformément à la politique		Mesure non applicable	



ANNEXE 2 ENTREPRISES DE RÉFÉRENCE

- Les entreprises suivantes sont généralement considérées comme des entreprises de référence:

1. Compagnies de divertissement

2. Compagnies publications

6. Compagnies basées au Canada,
sièges sociaux au Québec

3. Compagnies de télécommunications

4. Sociétés d'État fédérales et nationales

5. Compagnies de transport sous
la réglementation fédérale

Source : Examen de la rémunération globale du personnel autre que les cadres supérieurs,



ANNEXE 3

ÉCHELLES SALARIALES DE BASE – EMPLOYÉS NON-SYNDIQUÉS ET MEMBRES DE L'APS



- Zone d'entrée**
- Nouvel employé ou employé en développement dans ses fonctions
 - Atteint en partie les objectifs

- Zone de référence**
- Employé expérimenté et très compétent
 - La majorité des employés affichant continuellement un rendement soutenu se situera autour du **point milieu**.

- Zone de référence plus**
- Savoir-faire crucial
 - Compétences recherchées sur le marché
 - Dépasse les exigences du poste
 - Rendement exceptionnel continu

s.18(b)
s.21(1)(b)

Exemples de titres d'emplois pour ces plages salariales:

- Adjointe administrative
- Analyste du marché
- Chef de recherche, Recherche sur l'auditoire
- Premier conseiller, Développement du contenu
- Directeur, Comptabilité

EN VIGUEUR LE 17 JUIN 2013

PLAGE	ZONE D'ENTRÉE	ZONE DE RÉFÉRENCE			ZONE RÉFÉRENCE PLUS
	MINIMUM	BAS	MILIEU	ÉLEVÉ	MAXIMUM
PS 1				
PS 2				
PS 3				
PS 4				
PS 5				
PS 6				
PS 7				
PS 8				
PS 9				
PS 10				
Dirigeant				



ANNEXE 4

ÉCHELLES SALARIALES DE BASE – EMPLOYÉS SYNDIQUÉS

Augmentation annuelle d'échelon à la date anniversaire 

Augmentation
générale
annuelle de
l'échelle
salariale



GCM - Réalisateur - Plage 12									
Date	Entrée	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4	Échelon 5	Échelon 6	Échelon 7	Échelon 8	Échelon 9
9 janvier, 2006	55 140,17	56 940,41	58 760,89	60 561,14	62 361,38	64 161,63	65 961,88	67 762,13	69 582,60
1 avril, 2006	56 293,13	58 133,84	59 994,77	61 835,47	63 676,17	65 516,87	67 337,35	69 178,05	71 038,8
1 avril, 2007	57 709,06	59 590,22	61 491,60	63 372,76	65 274,14	67 155,30	69 016,23	70 917,62	72 819,00
1 avril, 2008	59 448,62	61 370,24	63 332,30	65 274,14	67 236,21	69 178,05	71 079,44	73 041,50	75 003,57
1 janvier, 2009	60 338,63	62 300,70	64 283,00	66 245,06	68 247,59	70 209,65	72 151,49	74 133,79	76 136,31
1 avril, 2010	61 188,19	63 170,48	65 173,01	67 175,53	69 198,28	71 200,80	73 162,87	75 165,39	77 208,37
1 avril, 2011	62 037,74	64 060,49	66 083,24	68 105,99	70 169,20	72 191,95	74 194,47	76 217,22	78 280,43

- Exemple du calcul, en général, des salaires de base des employés syndiqués – Un réalisateur membre de la GCM (plage salariale 12) est embauché le 1^{er} mars 2006 au salaire de base de 55 140,17 \$ (“Entrée” de l'échelle).
 - Le 1^{er} avril 2006 – son salaire est augmenté à 56 293,13 \$ après application de l'augmentation générale de l'échelle.
 - Le 1^{er} mars 2007 – son salaire est augmenté à “l'échelon 2” à 58 133,84\$ qui survient à la date anniversaire de son embauche.
 - Le 1^{er} avril 2007 – son salaire est augmenté à 59 590,22 \$ après application de l'augmentation générale de l'échelle.
 - Le 1^{er} mars 2008 – son salaire est augmenté à “l'échelon 3” à 61 491,60\$ qui survient à la date anniversaire de son embauche.
 - Et ainsi de suite...



ANNEXE 5

CADRE DU RÉGIME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE À COURT TERME

Élément de la rémunération incitative	Paramètres	Médias			Hors médias		
		EHD	Cadres supérieurs	PB 8-10 et dirigeants	EHD	Cadres supérieurs	PB 8-10, cadres supérieurs et dirigeants
CBC/R.-C.	Génération de revenus	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Coût efficacité	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Résultats du sondage sur la perception	10%	5%	5%	10%	5%	5%
	Total	20%	15%	15%	20%	15%	15%
Composante	Stratégie de programmation*	15%	15%	10%	35%	30%	10%
	Part combinée*	15%	10%	10%			10%
	Revenus*	15%	10%	10%			10%
	Exactitude des prévisions budgétaires	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	Total	55%	45%	40%	45%	40%	40%
Individu	programmation et planification stratégique (GRD)	25%	40%	45%	35%	45%	45%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Composantes médias : paramètres des composantes définis par chaque composante média.
 Composantes hors médias : moyenne des résultats de deux composantes médias



ANNEXE 6

RÉGIMES DE SOINS DE SANTÉ ET DE SOINS DENTAIRES

- Le Régime d'assurance maladie complémentaire est et comprend les avantages suivants :
 - Médicaments sur ordonnance avec obligation de choisir les médicaments génériques les moins coûteux et franchise de 5 \$ par ordonnance
 - Chambre à deux lits dans un établissement hospitalier
 - Soins de la vue, sous réserve d'un plafond de 240 \$ tous les 24 mois
 - Services médicaux d'urgence à l'extérieur de la province et du pays
 - Massothérapie, chiropractie, podiatrie, naturopathie, ostéopathie, acupuncture : 500 \$ par année par spécialité
 - Orthophonie : 90 % des frais remboursés, sous réserve d'un plafond annuel de 500 \$
 - Physiothérapie : aucun plafond annuel
 - Psychologie : 90 % des frais remboursés sans plafond annuel
 - Franchise annuelle de 75 \$ pour une protection individuelle et de 100 \$ pour une protection familiale
- Le Régime de soins dentaires pour les employés non syndiqués et les membres de l'APS est pris en charge par dans des proportions respectives de
 - Soins de base 90 % des frais remboursés (examen annuel tous les 9 mois, rayons X, obturations, etc.)
 - Endodontie et périodontie (traitement de canal, extraction) : 75 % des frais remboursés
 - Restaurations majeures (couronnes, ponts, chirurgie, dentiers) : 50 % des frais remboursés
 - Plafond annuel combiné pour les services ci-dessus : 2 000 \$ par personne par année
 - Orthodontie : 50 % des frais remboursés, sous réserve d'un plafond de 2 000 \$ par personne, à vie
- Soins dentaires pour les employés syndiqués
 - Chaque syndicat a négocié un régime particulier (5 au total).
 - Tous les syndicats ont renoncé à un pourcentage pour financer la mise en place d'un régime de soins dentaires.
 - Chaque régime comporte des dispositions particulières concernant le remboursement des frais et le partage des coûts, et les améliorations sont négociées.



ANNEXE 7

ENTREPRISES DE RÉFÉRENCE DANS L'ÉTUDE DE LA VALEUR RELATIVE DES AVANTAGES SOCIAUX

Sociétés d'État participantes

Entreprises médiatiques participantes

Source : Étude comparative des avantages sociaux (valeur relative) faite