



# BUDGET DE PLANIFICATION DES SALAIRES DE BASE POUR 2016

<b>AU :</b>	Conseil d'administration Comité des ressources humaines et de la gouvernance (CRHG)
<b>RÉUNION :</b>	Les 22 et 23 mars 2016
<b>DE :</b>	Josée Girard, vice-présidente, Personnes et Culture
<b>OBJET :</b>	Approbation du budget de planification des salaires de base pour les employés non-syndiqués pour 2016
<b>DATE :</b>	Le 15 février 2016



## CONTEXTE

- À la réunion du Conseil de mars 2013, une stratégie de rémunération triennale a été approuvée afin de combler l'écart par rapport au marché pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS, et de demeurer concurrentiels pour attirer des talents clés et les retenir au sein de notre effectif. L'écart moyen par rapport au marché était à l'époque de
- Les budgets annuels de planification des salaires de base sont calculés comme suit :
  - pourcentage d'augmentation établi en fonction du budget du Conseil du trésor (le cas échéant), ou pourcentage que la Société est en mesure d'accorder ;
  - pourcentage supplémentaire pour la progression salariale (équivalent à l'augmentation annuelle moyenne par échelons prévue pour les postes syndiqués) attribué :
    - à un sous-ensemble d'employés admissibles qui présentent un rendement solide et se situent en dessous du point milieu de leur plage salariale ;
    - comme moyen de rétention pour les employés clés et comme moyen de reconnaissance pour les employés les plus performants ;
  - pourcentage de rajustement supplémentaire pour combler certains écarts par rapport au marché.
- Un budget de progression salariale a été attribué aux membres de l'APS en 2014 et en 2015, conformément à ce qui avait été négocié en 2013 dans le cadre de la convention collective,



## CONTEXTE (SUITE)

- Les budgets ont été approuvés
- 

	Financ. du Conseil du Trésor	Prévisions du marché %	Budgets de planification salariale approuvés							Budget réellement dépensé	Écart cumulatif estimé par rapport au marché
			PS8+	PS7 et niveaux inférieurs			APS				
			Base %	Base %	Progr. %	Total %	Base %	Progr. %	Total %		
<b>juin 2013</b>	0,00 %	2,80 %									
<b>juin 2014</b>	2,00 %	2,60 %									
<b>juin 2015</b>	0,00 %	2,60 %									
<b>juin 2016</b> <i>pour approbation</i>	À confirmer	2,66 %									



## CONTEXTE (SUITE)

- Compte tenu du faible niveau des budgets de planification des salaires,
- 
- Pour demeurer concurrentielle et réussir à attirer et à conserver des employés talentueux, la Société doit offrir



## ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

- Pour les employés PS8 et des niveaux supérieurs, y compris les membres de l'EHD, appliquer un budget de planification des salaires de base de
- Pour les employés PS7 et des niveaux inférieurs, appliquer un budget de planification des salaires de base de
-



## ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS (SUITE)

Groupe d'employés	Nombre d'employés	Total des salaires de base	Budget proposé pour les salaires de base		Budget de progression salariale proposé/Rajustement par rapport au marché <sup>2</sup>		Budget total proposé	Fonds de soins de santé (0,1 %)	Date d'entrée en vigueur
		\$	%	\$	%	\$	\$		
EHD <sup>1</sup>									1 <sup>er</sup> janvier 2016
CADRES SUPÉRIEURS									13 juin 2016
DIRIGEANTS									
CADRES PS8 À PS10									
CADRES PS7 ET INFÉRIEURS ET EMPLOYÉS DE CONFIANCE									
<b>Budget total</b>									
APS (à titre informatif seulement)									13 juin 2016

Données en date du 10 janvier 2016. Basé sur les segments actifs dans les affiliations indiquées.

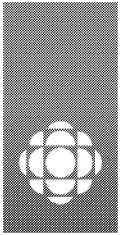
Exclut les employés qui peuvent devenir admissibles à leur retour d'un congé ou qui sont embauchés avant la fin de l'exercice financier.

<sup>1</sup> À l'exclusion d'Hubert T. Lacroix et du vice-président par intérim, Stratégie et Affaires publiques

<sup>2</sup> Utilisé habituellement pour les employés dont le salaire se situe sous le point milieu ou lorsque des conditions particulières du marché existent; le budget de progression salariale représente du total des salaires de base.

<sup>3</sup> Moyenne des ententes conclues avec les syndicats, négociée dans le cadre de la convention collective de l'APS.

<sup>4</sup> Coût estimatif des augmentations à la date anniversaire basé sur les prévisions pour l'exercice financier 2015-2016.



# PRINCIPAUX AVANTAGES ET RISQUES

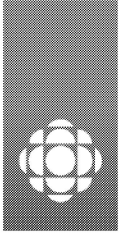
## ■ Avantages

- Réduction du taux de roulement des employés clés et des coûts de remplacement qui y sont associés.



## ■ Risques





# CRITÈRES DE RÉUSSITE

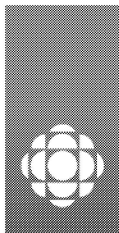






## RÉSOLUTION

- Que le Comité des ressources humaines et de la gouvernance recommande au Conseil d'administration d'approuver le budget de planification des salaires de base pour les employés non-syndiqués pour 2016 tel quel présenté.



## PROCHAINES ÉTAPES





# ANNEXE 1 – APERÇU ET PHILOSOPHIE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Élément de rémunération	RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS		RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL AUTRE QUE CADRES SUPÉRIEURS	
	Position réelle sur le marché <sup>1</sup>	Position désirée sur le marché	Position réelle sur le marché <sup>2</sup>	Position désirée sur le marché
Rémunération globale cible <sup>3</sup>				
Salaire de base				
Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT)				
Rémunération globale cible en argent <sup>4</sup>				
Régime de rémunération incitative à long terme (RRILT)				
Avantages sociaux				
Régime de retraite				
Avantages particuliers				
Point milieu de la plage salariale				
Entreprises comparables				

- Les régimes de rémunération incitative à court terme sont un élément essentiel de la rémunération pour des entreprises comparables.



## ANNEXE 2 – PRÉVISIONS DU MARCHÉ POUR LES SALAIRES DE BASE POUR 2016

s.18(b)

s.21(1)(b)

s.20(1)(b)

- Les sociétés canadiennes prévoient des budgets d'augmentation salariale solides pour 2016, se situant entre

PRÉVISIONS NATIONALES POUR 2016 (0% INCLUS)		
	CADRES	CADRES SUPÉRIEURS
Source		
Aon		
Conf. Board		
Groupe Hay		
Mercer		
Morneau		
Towers Watson		
World At Work		
<b>Moyenne</b>		

PRÉVISIONS NATIONALES POUR 2016 (0% EXCLUS)		
	CADRES	CADRES SUPÉRIEURS
Source		
Aon		
Conf. Board		
Groupe Hay		
Mercer		
Morneau		
Towers Watson		
World At Work		
<b>Moyenne</b>		

0 % inclus : les sociétés n'ayant accordé aucune augmentation salariale sont comprises dans la moyenne

0 % exclus : les sociétés n'ayant accordé aucune augmentation salariales ne sont pas comprises dans la moyenne