CADRE DU RRICT DE 2014-2015

AU :	Conseil d'administration Comité des ressources humaines et de la gouvernance (CRHG)
RÉUNION :	Les 26 et 27 mars 2014
DE :	Roula Zaarour, vice-présidente, Personnes et Culture
DÉCISION RECHERCHÉE :	Approbation du cadre du Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) de 2014-2015
DATE :	Le 19 mars 2014

CBC Radio-Canada

CONTEXTE

- Le Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) demeure un élément clé de la rémunération globale des cadres supérieurs.
  - Ce genre de régime est très souvent utilisé dans notre secteur d'activité, en particulier pour le niveau des cadres supérieurs.
  - Il nous permet de garder notre offre concurrentielle sur le marché.

- Il s'agit également d'un outil de gestion et de communication important.
  - Harmonise tous les secteurs de l'entreprise avec les objectifs organisationnels définis dans la *Stratégie 2015* en plus de mettre l'accent sur les défis financiers.

- Ces paiements forfaitaires ne sont pas garantis, n'ouvrent pas droit à pension et ne donnent pas lieu à des coûts supplémentaires au titre des avantages sociaux.

- Le versement des primes est conditionnel à l'atteinte des objectifs à l'échelle de la Société, de la composante et de l'échelle individuelle; appuyé par des indices de rendement clés (IRC) mesurables et définis dans le plan de gestion approuvé.

000598

CONTEXTE (SUITE)

- Chaque année, on procède à un examen dans les buts suivants :
  - Améliorer constamment le processus et le cadre afin de favoriser les comportements souhaités.
  - Assurer l'alignement avec les priorités de l'entreprise.
  - Fixer des cibles et des seuils avec des niveaux appropriés de dépassement afin de favoriser un rendement supérieur, et
  - Assurer des communications claires et en temps opportun durant toute l'année d'application.

000599

RÉTROACTION SUR LE RÉGIME

- Nous avons procédé à une évaluation de l'efficacité du cadre actuel du Régime au terme de sa troisième année d'application. Les commentaires recueillis des principales parties prenantes et des participants :
  - Indicateurs de mesure trop nombreux :
    - Certains IRC ne reflètent pas de manière appropriée les grandes priorités du prochain exercice.
    - La multiplicité des IRC rend le Régime difficile à comprendre et complique les communications.
  - Introduire un seuil de rendement supplémentaire entre les fourchettes correspondant aux coefficients 1,0 et 1,5 pour le seuil individuel de rendement.
  - Parfois, en période de pointe, lorsque les cadres sont appelés à déployer des efforts beaucoup plus importants et à faire de longues heures, le fait de limiter le nombre d'employés pouvant avoir un dépassement finit par avoir un effet démotivant sur les employés les plus performants.
  - Les changements ne doivent avoir aucune incidence sur les coûts du Régime.

000600

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

ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

- Modifier le cadre du RRICT de 2014-2015 pour :
  - Réduire le nombre des indices de rendement clés (IRC) afin de conserver uniquement ceux qui reflètent le mieux les priorités institutionnelles actuelles :
    - **Passer de 15 IRC à 12**.
  - Ajouter un seuil individuel de rendement correspondant à un **coefficient de 1,25**, mais sans incidence sur les coûts.
    - On propose de modifier la répartition comme suit :
      - **Dépasse largement les attentes (1,5)**
      - **Dépasse les attentes (1,25)**
      - Satisfait les attentes (1,0)
      - Satisfait certaines attentes (0,5)
      - En deçà des attentes (0,0)

L'ancienne répartition était de pour dépasse les attentes (1,5) et néant pour le seuil du coefficient 1,25, qui n'existait pas.

  - On attribue la **même pondération globale** au personnel des composantes médias et hors médias.
    - On applique également la même pondération aux dirigeants que celle qui vaut pour les cadres supérieurs.
  - Les employés sont admissibles aux primes s'ils **étaient actifs et en service le 31 mars** de l'année du Régime (auparavant, ils devaient être actif à la date du paiement des primes).
  - La prime maximale pour un rendement qui satisfait certaines attentes est **plafonnée à un coefficient de 0,5** globalement.

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

ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS (SUITE)

- Réduire le nombre d'indices de rendement clés (IRC) de 15 à 12.

	IRC	Recommandation	Justificatif
Institutionnel			
Composante			
Individu			

ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS (SUITE)

- Afin de conduire et d'harmoniser les efforts de gestion autour de la réalisation de la situation budgétaire nette de la Société, nous allons introduire le « seuil de distribution » suivant pour ce cycle du régime :

Prime finale doit être modifiée conformément au tableau ci-dessous :

Seuil de distribution	**Situation budgétaire nette de CBC/Radio-Canada - Cible 2014-2015 =**
Facteur d'ajustement à la distribution	

Note: Le conseil d'administration peut, à son entière discrétion, modifier le Régime et/ou le paiement final de la prime en fonction des changements apportés à la stratégie de la société ou d'autres considérations de l'entreprise.

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

CADRE DE 2014-2015

Cadre de 2013-2014

Élément	Paramètres	Médias			Hors médias	
		EHD	Cadres supérieurs	PS 8-10 et dirigeants	EHD	Cadres supérieurs, dirigeants et PS 8-10
CBC/RC	Création de revenus	5%	5%	5%	5%	5%
	Rapport coût-efficacité	5%	5%	5%	5%	5%
	Sondage sur les perceptions	10%	5%	5%	10%	5%
	Total	**20%**	**15%**	**15%**	**20%**	**15%**
Composante	Stratégie de programmation*	15%	15%	10%	40%	35%
	Part *	20%	15%	15%		
	Revenus *	15%	10%	10%		
	Exactitude des prévisions budgétaires	5%	5%	5%	5%	5%
	Total	**55%**	**45%**	**40%**	**45%**	**40%**
Individu	Personnes, programmation et planification stratégique (GRD)	**25%**	**40%**	**45%**	**35%**	**45%**
Total		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

** Composantes médias : indicateurs définis pour chaque média*
Composantes hors médias : moyenne de deux résultats obtenus par les composantes médias

Cadre de 2014-2015 proposé

Les changements sont indiqués en rouge

De 15 à 12 IRC

Élément	Paramètres	EHD	Dirigeants et CS	PS 8-10
CBC/RC	Création de revenus	5%	5%	5%
	Gestion financière efficace	7.5%	5%	5%
	Résultats du sondage sur les perceptions	7.5%	5%	5%
	Total	**20%**	**15%**	**15%**
Composante	Stratégie de programmation*	40%	35%	30%
	~~Part *~~			
	Revenus *	10%	5%	5%
	Exactitude des prévisions budgétaires	5%	5%	5%
	Total	**55%**	**45%**	**40%**
Individu	Rendement en fonction de la GRD	**25%**	**40%**	**45%**
Total		**100%**	**100%**	**100%**

** Composantes hors médias : moyenne de deux résultats obtenus par les composantes médias*

Modifier les pondérations des comportements recherchés

000604

AVANTAGES, RÉPERCUSSIONS ET RISQUES CLÉS

- Avantages et répercussions :
  - La simplification du cadre facilitera la compréhension des priorités institutionnelles et des objectifs de rendement par les participants.
  - Suivi et communications simplifiés.
  - Harmonisation plus étroite avec les priorités budgétaires.
  - Le coefficient de prime maximal (1,5) pour le seuil individuel de rendement est réservé au rendement véritablement exceptionnel.

- Risques :
  - La justesse de la rémunération incitative est conditionnelle à l'établissement de seuils de rendement appropriés :
    - Le coefficient de prime maximal doit être réservé au rendement qui reflète un effort exceptionnel.
    - Les seuils de rendement doivent être suffisamment larges pour inciter à la réalisation des comportements recherchés, sans toutefois être trop élevés pour donner l'impression que les cibles sont inatteignables.

000605

AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

- Conserver le cadre en place pour 2013-2014 jusqu'à la fin de la stratégie *Au-delà de 2015* (exercice 2015-2016).
  - Les changements apportés à cette étape-ci devraient se transposer sans problème au cadre de 2015-2016.
  - Continuer de compiler les commentaires sur le dédoublement des indicateurs, les difficultés liées à la communication et l'absence d'un coefficient de prime de 1,25 pour le rendement individuel.

000606

CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Les participants comprennent mieux le Régime.
- Les conversations et les comportements reflètent mieux les priorités de l'entreprise.
- Les cibles et les seuils de rendement incitent les employés au dépassement.
- Le total des primes versées est en adéquation avec le rendement véritablement atteint par l'entreprise.

RÉSOLUTION

- Que le Comité des ressources humaines et de la gouvernance recommande au Conseil d'administration d'approuver le cadre du Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) pour l'exercice 2014-2015 tel que présenté.