



STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION POUR 2013-2015 COMPRENANT LES BUDGETS DE PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION POUR 2013

AU :	Conseil d'administration Comité des ressources humaines et de la gouvernance
RÉUNION :	Les 20 et 21 mars 2013
DE :	Roula Zaarour, vice-présidente, Personnes et Culture
OBJET :	Approbation de la stratégie de rémunération pour 2013-2015 et des budgets de planification de la rémunération pour 2013
DATE :	Le 6 mars 2013



CONTEXTE

- À la réunion de mars 2011 du Comité des ressources humaines et de la rémunération, l'information fournie a révélé que nos budgets salariaux cumulatifs pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS étaient inférieurs au marché, résultat d'années successives de budgets inférieurs au marché.
- Mercer a mené une étude sur la rémunération globale en août 2011 pour les postes des cadres, du personnel de confiance et des membres de l'APS. L'ensemble des recommandations portait sur les points suivants :
 - Rajuster la structure de la base salariale actuelle afin qu'elle soit mieux harmonisée avec le marché;
 - Rajuster les salaires de base individuels par rapport aux indices de référence du marché;
 - Accroître les possibilités de rémunération incitative pour les postes de non cadres supérieurs, et les postes non syndiqués.
- Les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS, qui comptent de trois à dix ans de service invoquent aujourd'hui la rémunération comme l'une des cinq principales raisons pour quitter un poste.
- En février 2012, des discussions ont été lancées à l'EHD au sujet de ce fossé grandissant, et l'équipe a convenu qu'une stratégie pluriannuelle était nécessaire pour regagner et conserver une position concurrentielle sur le marché.
- L'EHD a demandé une stratégie de rémunération triennale qui est nécessaire pour combler les écarts par rapport au marché afin de soutenir la capacité de la Société d'attirer et de retenir des employés talentueux.



ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION TRIENNALE

- Mettre en œuvre un plan qui fera en sorte que les salaires de base moyens se situeront * de la médiane du marché (50^e percentile) d'ici juin 2015.
- La méthode pour établir les budgets annuels de planification salariale pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS est la suivante :
 - Budget de planification salariale total = % du Conseil du Trésor + progression (équivalent à l'augmentation annuelle par échelons prévue pour les postes syndiqués).
 - Un rajustement budgétaire additionnel peut être recommandé afin de combler des écarts particuliers avec le marché, au besoin.
- **Le budget du Conseil du Trésor** sera appliqué en utilisant les lignes directrices sur le rendement / le positionnement salarial (conformément à la pratique actuelle).
- **Le budget de progression** sera appliqué à un sous-ensemble d'employés admissibles :
 - Progression des employés sous la zone référence du marché ou qui sont en poste depuis qui ont un rendement solide et se situent sous le niveau du 50^e percentile (point milieu de la zone de référence du marché).
 - Maintien en poste des employés clés et reconnaissance des employés performants.
- **Un budget de rajustement additionnel** sera appliqué à des postes précis qui sont très tributaires de la concurrence du marché.
- Même si Mercer a recommandé une augmentation de la rémunération incitative pour certains postes, aucun changement aux cibles de rémunération incitative n'est recommandé pour le moment.

* Mercer définit une position concurrentielle comme représentant de la cible.



AVANTAGES, RÉPERCUSSIONS ET RISQUES CLÉS

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



- Une réduction du taux de roulement des employés clés permet d'éviter les coûts additionnels associés aux :
 - Salaires supérieurs au marché du fait de l'embauche de remplaçants de l'externe et des rajustements salariaux pour les employés actuels
 - Coûts de recrutement
 - Mesures provisoires et perturbations de fonctionnement
- L'élimination de l'inégalité dans l'enveloppe salariale de base entre les syndicats et les cadres, le personnel de confiance et l'APS aura pour effet :
 - De réduire l'élément dissuasif qui empêche les employés syndiqués d'accepter des postes de cadres;
 - D'améliorer la perception d'équité entre le traitement salarial de base annuel des syndiqués et celui des cadres, du personnel de confiance et de l'APS.
- Le coût additionnel total de cette stratégie pour chacune des trois années de mise en œuvre est estimé à _____ et _____ respectivement (selon la composition démographique actuelle et les hypothèses du marché).



AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

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

- Option 1 – Aucun autre budget de planification des salaires au-delà de
 - L'écart avec le salaire de base du marché continuera de s'élargir.
 - Cela ne règlera pas l'important problème soulevé par l'APS concernant l'absence de budgets de progression des salaires (dans les prochaines négociations).
 - Nous continuerons de perdre des employés talentueux pour des motifs de rémunération.
- Option 2 – Étendre le RRICT aux échelons inférieurs et faire passer les pourcentages cibles des plages salariales 8 à 10 à ceux du marché.
 - Même si cela permettrait d'améliorer la compétitivité de la rémunération en argent et ne ferait pas augmenter les coûts fixes, le climat associé au versement de plus de primes de rendement ou de primes plus importantes n'est pas propice au soutien de cette option pour le moment.
 - L'écart avec le salaire de base du marché continuerait quand même de s'élargir.
- Option 3 – Combinaison d'une progression du salaire de base/budget de rajustement et d'une extension du RRICT aux échelons inférieurs et/ou une augmentation des pourcentages cibles des plages salariales 8 à 10.
 - Procure une approche équilibrée entre des coûts fixes et des coûts variables en fonction du rendement, mais pour les mêmes raisons que l'option 2, le climat actuel n'est pas propice à l'extension du RRICT.
 - L'écart avec le marché existerait toujours, mais ne s'élargirait au même rythme que dans les options 1 ou 2.



MESURES DE LA RÉUSSITE

-
- La rémunération ne fait plus partie des cinq principales raisons des départs des employés de la Société.
- Notre capacité à attirer et à conserver des candidats externes de choix n'est pas entravée par notre capacité à verser des salaires concurrentiels.
- Une réduction des demandes d'augmentation du salaire de base en dehors du cycle de révision.



RÉSOLUTION

- Que le Comité des ressources humaines et de la gouvernance recommande au Conseil d'administration que la stratégie de rémunération pour 2013-2015 et les budgets de planification des salaires de base pour 2013 soient approuvés.



ANNEXES

- 1 – Position concurrentielle désirée sur le marché
- 2 – Prévisions du marché pour 2013
- 3 – Écart quantifié par rapport au marché
- 4 – Écart quantifié par rapport aux postes syndiqués
- 5 – Prévision budgétaire des augmentations salariales pour 2013-2015
- 6 – Prévision de l'impact annuel en matière de coûts
- 7 – Plages salariales et gamme des possibilités de salaire pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS
- 8 – Exemple d'une structure salariale à échelons



ANNEXE 1 – POSITION CONCURRENTIELLE DÉSIRÉE SUR LE MARCHÉ

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

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		aucun changement à la position actuelle
Rémunération globale cible en argent ³		
Avantages sociaux		
Régime de retraite		
Rémunération incitative à long terme	Aucune	Aucune
Point milieu de la plage salariale		
Entreprises comparables	Médias/Divertissement/Édition Télécommunications Sociétés d'État fédérales/nationales (y compris les sociétés d'État commerciales) Employeurs fédéraux Entreprises canadiennes dont le siège social est au Québec	

¹ Basé sur l'étude effectuée par Mercer en 2011 sur la rémunération globale des employés non cadres supérieurs de CBC/Radio-Canada

² Rémunération globale = rémunération de base + rémunération incitative à court terme + avantages sociaux + droits à la retraite + rémunération incitative à long terme

³ Rémunération globale cible en argent = rémunération de base + rémunération incitative à court terme

⁴ P25 correspond au 25^e percentile du marché



ANNEXE 2 – PRÉVISIONS DU MARCHÉ POUR 2013

Source	Rajustement moyen de la structure	Budget moyen (gels inclus ¹)	Budget moyen (gels exclus ¹)	Prévisions pour 2013				
				Cadres supérieurs	Cadres et professionnels	Technique et administration	Exploitation et production	Fonction publique ²
Morneau Shepell	1,7%	2,6%	2,7%	2,5%	2,6%	2,6%	2,4%	2,3%
Mercer				3,2%	3,2%	3,1%	3,1%	2,9%
Groupe Hay	2,0%	2,9%		3,0%	3,0%	2,9%		2,5%
Conf. Board du Car	2,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	2,7%
Towers Watson				3,0%	3,0%	3,0%	2,9%	

¹ De 2 % à 5 % des entreprises prévoient un gel des salaires pour 2013.

² La fonction publique comprend les ministères et les organismes fédéraux et provinciaux.

- Les sociétés canadiennes prévoient des budgets de planification salariale solides se situant entre 2,5 % et 3 %, et dans le secteur public, entre 2,3 % et 2,9 %.
- Dans la fonction publique fédérale, on aura une augmentation générale des salaires de 2,0 % en 2013 dans le cadre de la convention salariale de 2010 signée avec l'AFPC (1^{re} année – 1,75 %; 2^e année – 1,5 %; 3^e année – 2,0 %).
 - La convention salariale sur une période de trois ans a pris en compte l'élimination des indemnités de départ en cas de démission ou de retraite.



ANNEXE 3 – ÉCART QUANTIFIÉ PAR RAPPORT AU MARCHÉ

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

- D'après une analyse de 2012 sur les données de rémunération du marché et les prévisions 2013 obtenues de plusieurs sources¹, les salaires de base moyens de CBC/Radio-Canada sont inférieurs au 50^e percentile du marché selon les pourcentages suivants :
 -
 -
 -

¹ Sources des données du marché 2012-2013 : Base de données de référence de Mercer, base de données sur la rémunération de Towers Watson, sondage commandé par l'Association du Barreau canadien, étude sur les médias d'AON.



ANNEXE 4 – ÉCART QUANTIFIÉ PAR RAPPORT AUX POSTES SYNDIQUÉS

Tous les syndicats					
Année	Augmentations annuelles par échelons		Augmentation salariale générale	Hors cycle	Total annuel
	Les employés reçoivent	% de la paie totale			
2009-2010					
2010-2011					
2011-2012					
2012-2013					
* estimation					

- Les budgets de progression annuels pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS, n'ont pas suivi les augmentations annuelles par échelons des postes syndiqués.
- Rémunération des postes syndiqués :
 - En plus des augmentations salariales générales annuelles, tous les employés syndiqués (sauf les membres de l'APS) sont admissibles à des augmentations par échelons à la date anniversaire.

Année	Budget de révision annuel	Progression	Hors cycle	Total annuel	Écart par rapport aux postes syndiqués	Écart cumulatif par rapport aux postes syndiqués
2010-2011						
2011-2012						

Cadres						
Année	Budget de révision annuel	Progression	Hors cycle	Total annuel	Écart par rapport aux postes syndiqués	Écart cumulatif par rapport aux postes syndiqués
2010-2011						
2011-2012						

Employés de confiance						
Année	Budget de révision annuel	Progression	Hors cycle	Total annuel	Écart par rapport aux postes syndiqués	Écart cumulatif par rapport aux postes syndiqués
2010-2011						
2011-2012						



ANNEXE 5 – PRÉVISIONS BUDGÉTAIRE DES AUGMENTATIONS SALARIALES POUR 2013-2015

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

Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
	juin 2013			
juin 2014				
juin 2015				

* Le budget de progression est équivalent à l'augmentation salariale annuelle par échelons des postes syndiqués, sous-entendu qu'elle représentera de la masse salariale pour 2013

Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
	juin 2013			
juin 2014				
juin 2015				

* Le budget de progression est équivalent à l'augmentation salariale annuelle par échelons des postes syndiqués, sous-entendu qu'elle représentera de la masse salariale pour 2013

- **Budget supplémentaire pour approbation, seulement pour 2013**
 - Les budgets seront revus chaque année et révisés en conséquence.
- **Cadres supérieurs** - Pas de demande de budget additionnel pour 2013
- **Note** - Le budget de planification salariale suppose que la Société reçoit un financement de du Conseil du Trésor



ANNEXE 6 – PRÉVISION DE L'IMPACT ANNUEL EN MATIÈRE DE COÛTS (M\$)

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

Toutes les composantes →

Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget de planification total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
juin 2013				
juin 2014				
juin 2015				

Services anglais -				
Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget de planification total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
juin 2013				
juin 2014				
juin 2015				

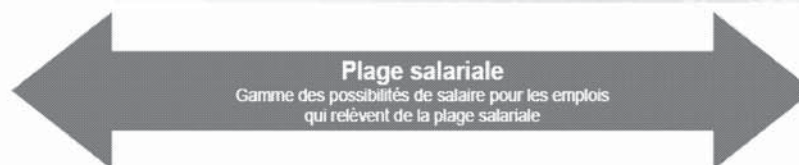
Services français -				
Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget de planification total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
juin 2013				
juin 2014				
juin 2015				

Composantes institutionnelles -				
Année de planification	Conseil du Trésor		Progression* + Rajustement au marché (C)	Budget de planification total (A)+(B)+(C)
	Révision salariale (A)	Fonds de soins de santé (B)		
juin 2013				
juin 2014				
juin 2015				



ANNEXE 7 – PLAGES SALARIALES ET GAMME DES POSSIBILITÉS DE SALAIRE POUR LES CADRES, LES EMPLOYÉS DE CONFIANCE ET LES MEMBRES DE L'APS

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



- Nouveau à ce rôle
- En progression à ce rôle
- Remplit en partie les objectifs
- Rendement soutenu, expérimenté et totalement compétent
- Progression vers la zone de référence après 3 à 5 ans de rendement soutenu
- Le salaire de la majorité des employés qui offrent de façon continue un rendement soutenu tournera autour du point milieu.
- Progression au-delà du point milieu en dépassant les attentes de manière continue et en acceptant des responsabilités supplémentaires
- Expertise essentielle
- Dépasse les exigences de l'emploi
- Rendement et contribution à la Société extraordinaires soutenus

EN VIGUEUR LE 18 JUIN 2012

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						



ANNEXE 8 – EXEMPLE D'UNE STRUCTURE SALARIALE À ÉCHELONS

Augmentation annuelle par échelons à la date
anniversaire



Augmentation
annuelle
générale de
l'échelle



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, 2001	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