



STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION ET RECOMMANDATIONS

AU :	Conseil d'administration Comité des ressources humaines et de la gouvernance (CRHG)
RÉUNION :	Les 22 et 23 novembre 2016
DE :	Monique Marcotte, vice-présidente, Personnes et Culture
DÉCISION RECHERCHÉE :	Approbation des recommandations sur la rémunération concernant : <ul style="list-style-type: none">- la planification des salaires des cadres et du personnel de confiance;- [redacted] de la rémunération des cadres, du personnel de confiance et des membres de l'APS;- le Régime de rémunération incitative à court terme pour tous les cadres.
PROCHAINES ÉTAPES :	Communiquer les recommandations retenues et entreprendre la révision des salaires avec les RH et les gestionnaires en 2017
DATE :	Le 18 novembre 2016



CONTEXTE

- Josée Girard, vice-présidente, Personnes et Culture, a déjà présenté la philosophie et l'aperçu de la stratégie de rémunération de la Société au Conseil d'administration en septembre 2015. (voir diapo n° 5)
- Le Conseil d'administration a demandé à P et C de lui revenir et de présenter une stratégie de rémunération pour tenir compte des aspects suivants :
 - pour tous les postes autres que ceux des cadres supérieurs
 - les recommandations concernant la prime cible de rémunération incitative à court terme pour tous les cadres,
 - le coût de cette stratégie, les risques et l'échéancier de mise en œuvre.



ATTRITION

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

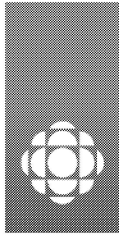
- Au cours de l'exercice 2015-2016, des employés appartenant au groupe des cadres, du personnel de confiance et des membres de l'APS ont volontairement quitté l'organisation –
-
- De plus, les entretiens de départ ont révélé les faits suivants :
 -
 -
 -
 -
- Parmi ceux qui sont passés chez un concurrent direct,



RECRUTEMENT ET RÉTENTION DES EFFECTIFS

La rémunération offerte influe fortement sur la capacité d'attirer, de motiver et de retenir les employés.

- Il est essentiel d'avoir une variété d'éléments de rémunération pour répondre aux différents besoins de ces employés,
 - Avec une main-d'œuvre de plus en plus jeune, la rémunération globale en argent (salaire de base + rémunération incitative) devient plus importante que la rémunération globale (incluant le régime de retraite et les avantages sociaux).
 - Le temps moyen pour doter des postes est de _____ les employés en poste doivent donc assurer les remplacements et aider les nouveaux employés durant leur période de transition,
 - Les problèmes de rétention de l'effectif sont très aigus pour certains secteurs,
 -



APERÇU ET PHILOSOPHIE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Présentés au Conseil en septembre 2015

Rémunération des employés autres que les cadres supérieurs : inférieure au [] pour toutes les composantes, sauf le régime de retraite et les avantages sociaux

Composantes de la rémunération	RÉMUNÉRATION DES CADRES SUP.		RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL AUTRE QUE CADRE SUP.	
	Position actuelle sur le marché ¹	Position désirée sur le marché	Position actuelle sur le marché ²	Position désirée sur le marché
Rémunération globale cible ³				
Rémunération de base				
Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT)				
Rémunération globale cible en argent ⁴				
Régime de rémunération incitative à long terme (RRILT)			S.o.	S.o.
Avantages sociaux				
Régime de retraite				
Avantages particuliers pour les cadres supérieurs			S.o.	S.o.
Points milieux de la plage salariale				
Entreprises homologues	Entreprises des secteurs du divertissement, de l'édition et des télécommunications, ainsi que certaines sociétés d'État fédérales et entreprises de transport sous réglementation fédérale, employeurs fédéraux et entreprises canadiennes dont le siège social est au Québec.			

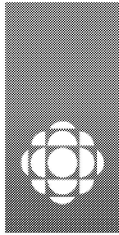
¹ D'après l'examen de la rémunération globale des cadres supérieurs de CBC/Radio-Canada par [] en 2013

² D'après l'examen de la rémunération globale du personnel autre que les cadres supérieurs de CBC/Radio-Canada par [] en 2011; mise à jour prévue au début 2016

³ Rémunération globale cible = rémunération de base + rémunération incitative à court terme + rémunération incitative à long terme + droits à la retraite + avantages sociaux + avantages particuliers

⁴ Rémunération globale cible en argent = rémunération de base + rémunération incitative à court terme

⁵



CONCLUSIONS DE L'EXAMEN DE [REDACTED]

En général, [REDACTED]

a été retenu pour examiner la rémunération globale de nos employés, incluant le salaire de base, la rémunération incitative à court terme et à long terme, le régime de retraite, les avantages sociaux et les avantages particuliers, pour un échantillon de postes d'employés autres que les cadres supérieurs dans différents secteurs.

Sommaire exécutif :

- Dans l'ensemble, la rémunération globale des employés autres que les cadres supérieurs à tous les échelons au sein de CBC/Radio-Canada est [REDACTED] du marché.
- Par rapport aux résultats du dernier examen, mené en 2011, la compétitivité des cibles de rémunération globale de CBC/Radio-Canada a [REDACTED] dans le cas des chefs et des directeurs, et de [REDACTED] pour les postes de professionnels et d'administrateurs.
- Le positionnement de CBC/Radio-Canada [REDACTED]

Source :
août 2016

« Examen de la rémunération globale du personnel autre que les cadres supérieurs de CBC/Radio-Canada », [REDACTED]



EXAMEN DE [REDACTED] – FOURCHETTE ET BASE

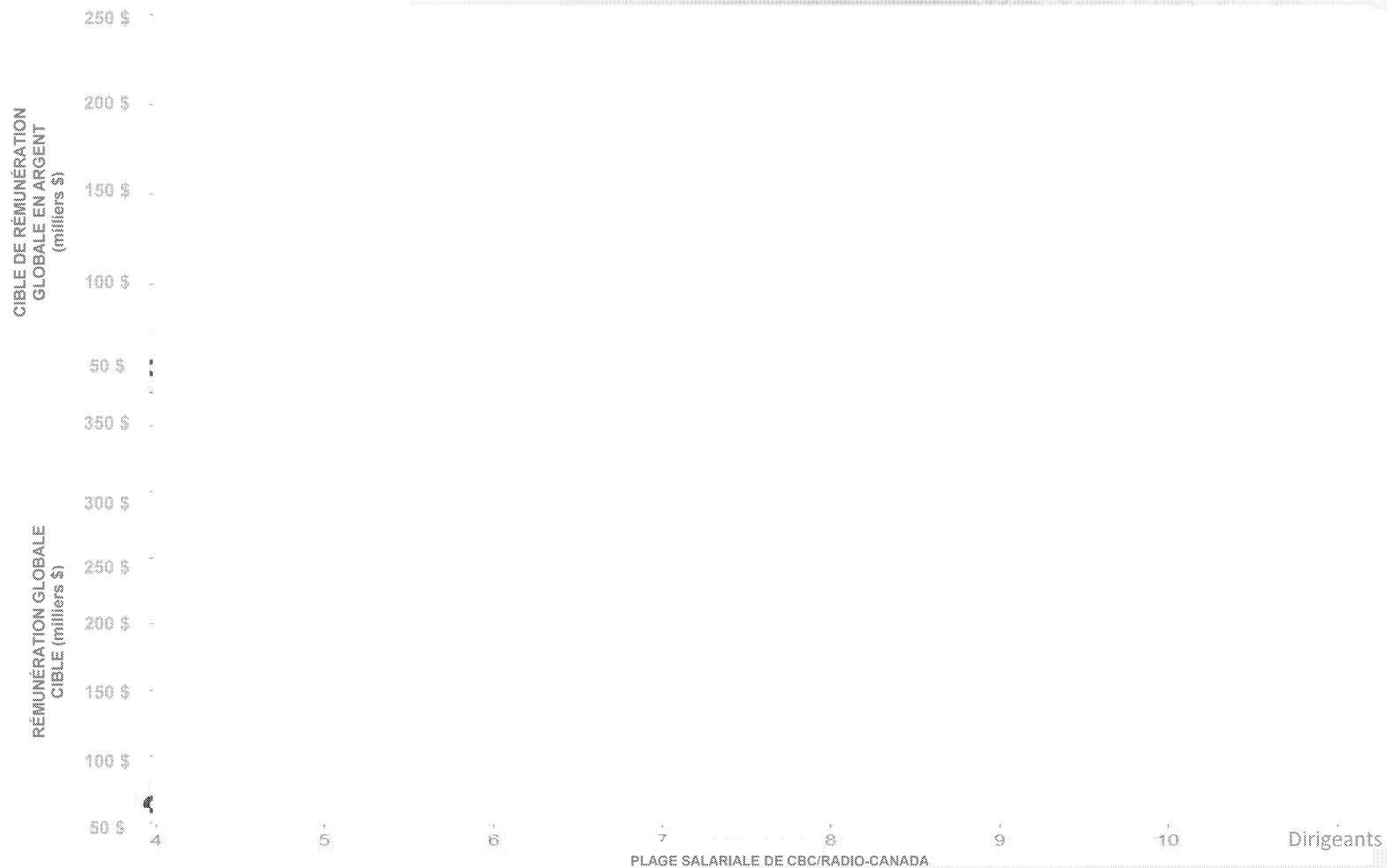
s.18(a)
s.18(b)
s.21(1)(b)

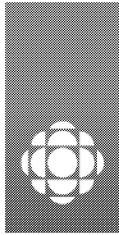




EXAMEN DE [REDACTED] – RÉMUNÉRATION GLOBALE EN ARGENT

La cible de la rémunération globale en argent de CBC/Radio-Canada (salaire de base + rémunération incitative à court terme) est [REDACTED] et la rémunération globale cible (salaire de base, rémunération incitative, régime de retraite et avantages sociaux) [REDACTED]



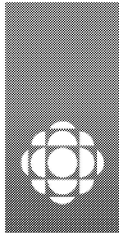


ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – SALAIRES

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

■ SALAIRES DE BASE

- Continuer d'effectuer les révisions salariales annuelles en juin pour les cadres et le personnel de confiance
- Durant les révisions salariales annuelles, continuer d'appliquer les budgets en fonction du rendement individuel et de la position des postes à l'intérieur de l'échelle,
- Rajuster les points milieux des échelles salariales



ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – [REDACTED]

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



- S'attaquer

en mettant l'accent sur :



- Procéder à l'évaluation de tous les employés avec leur gestionnaire pour





ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – RÉMUNÉRATION INCITATIVE

■ RÉMUNÉRATION INCITATIVE À COURT TERME



- Rajuster les primes

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



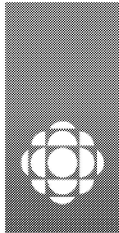
ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – RÉGIME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE À COURT TERME (RRICT)

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

Rajustements prudents aux

ÉCHELON	CIBLE DU PERCENTILE – MERCER	CBC / R-C RRICT ACTUEL			RRICT RECOMMANDÉ PAR CBC / R-C		
		Employés admissibles	Cible	Total des primes versées en 2016	Employés admissibles	Cible	Coût supplémentaire des primes
Vice-président principal (SA/SF)							
Vice-président							
Cadre supérieur							
Dirigeant (PS SM)							
Premier directeur (PS10)							
Directeur (PS9)							
Premier chef (PS8)							
Chef (PS7)							
Premier spécialiste (PS6)							
Spécialiste (PS5)							
Administrateur (PS4)							
	Total	522					

Tous les paiements en vertu de ce régime sont des sommes forfaitaires versées pour l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels, qui ne donnent cependant pas droit à pension.



ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – COÛTS

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

SOMMAIRE DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES

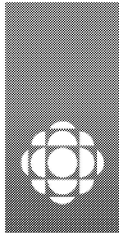
2017	Régime de rémunération incitative à court terme*				
	Total des coûts supplémentaires en 2017				
2018					
	Total des coûts supplémentaires en 2018				

* Suppose que le coût actuel du RRICT est inclus dans les budgets prévisionnels actuels et futurs.



ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS – AUTRES CHANGEMENTS

- **Autres propositions de changement aux éléments de la rémunération devant être approuvées par le Conseil**
 - **Rémunération des cadres supérieurs :**
 - ◆
 - ◆
 - ◆
 - **Conception du RRICT :**
 - ◆
 - ◆
 - **Avantages particuliers offerts aux dirigeants :**
 - ◆



AVANTAGES, RÉPERCUSSIONS ET RISQUES CLÉS

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

■ Avantages :

- Réduire _____, ainsi que pour des postes particuliers, ;
- Réduire le taux de roulement des talents clés et les coûts de remplacement qui y sont associés;
-
-

■ Risques :

-
-
- Faible capacité d'attirer et de retenir des employés talentueux surtout en période de transformation et de réaménagement des effectifs;
-



AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

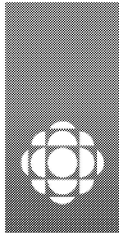
- Maintenir les éléments de la rémunération actuellement en place.

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



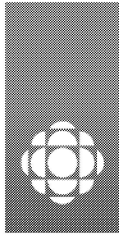
CRITÈRES DE RÉUSSITE

-
-
- Nous avons une meilleure capacité d'attirer des candidats de différentes générations.
-
-
- Le prochain examen de la stratégie de rémunération, en montrera que



RÉSOLUTION

- Que le Comité des ressources humaines et de la gouvernance recommande au Conseil d'administration d'approuver les budgets de planification, le régime de rémunération incitative, les avantages particuliers offerts aux dirigeants et les changements à la rémunération des cadres supérieurs tels que présentés.



ANNEXES

ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE DE COMPARAISON DÉTAILLÉE

GRUPE D'ENTREPRISES HOMOLOGUES DU SONDAGE

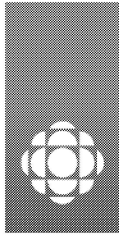
Groupe d'entreprises de base

- Entreprises de la base de données de [redacted] exerçant leurs activités dans le secteur du divertissement, de l'édition et des télécommunications, ainsi que des sociétés d'État et des sociétés du domaine des transports sous réglementation fédérale [redacted]

Divertissement	Publication	Télécommunications	Sociétés d'État fédérales/nationales	Sociétés du domaine des transports sous réglementation fédérale
----------------	-------------	--------------------	--------------------------------------	---

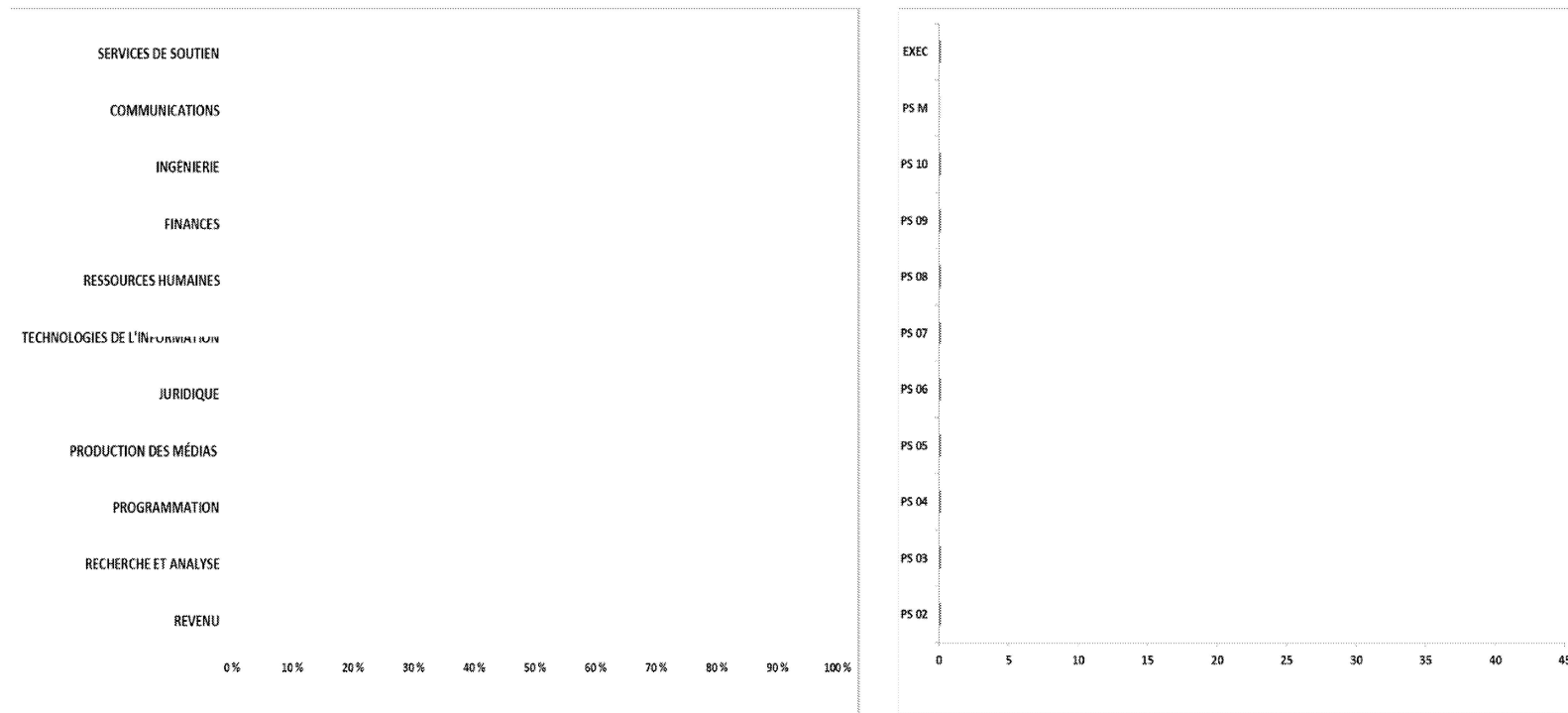
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

* Nouvelles entreprises ajoutées parmi les entreprises homologues



ANNEXE 2 – DÉPARTS VOLONTAIRES COMPARAISON DES SALAIRES PAR RAPPORT AU MARCHÉ

- En 2015-2016, il y a eu de départs volontaires
- Des employés qui sont partis volontairement en 2015-2016,

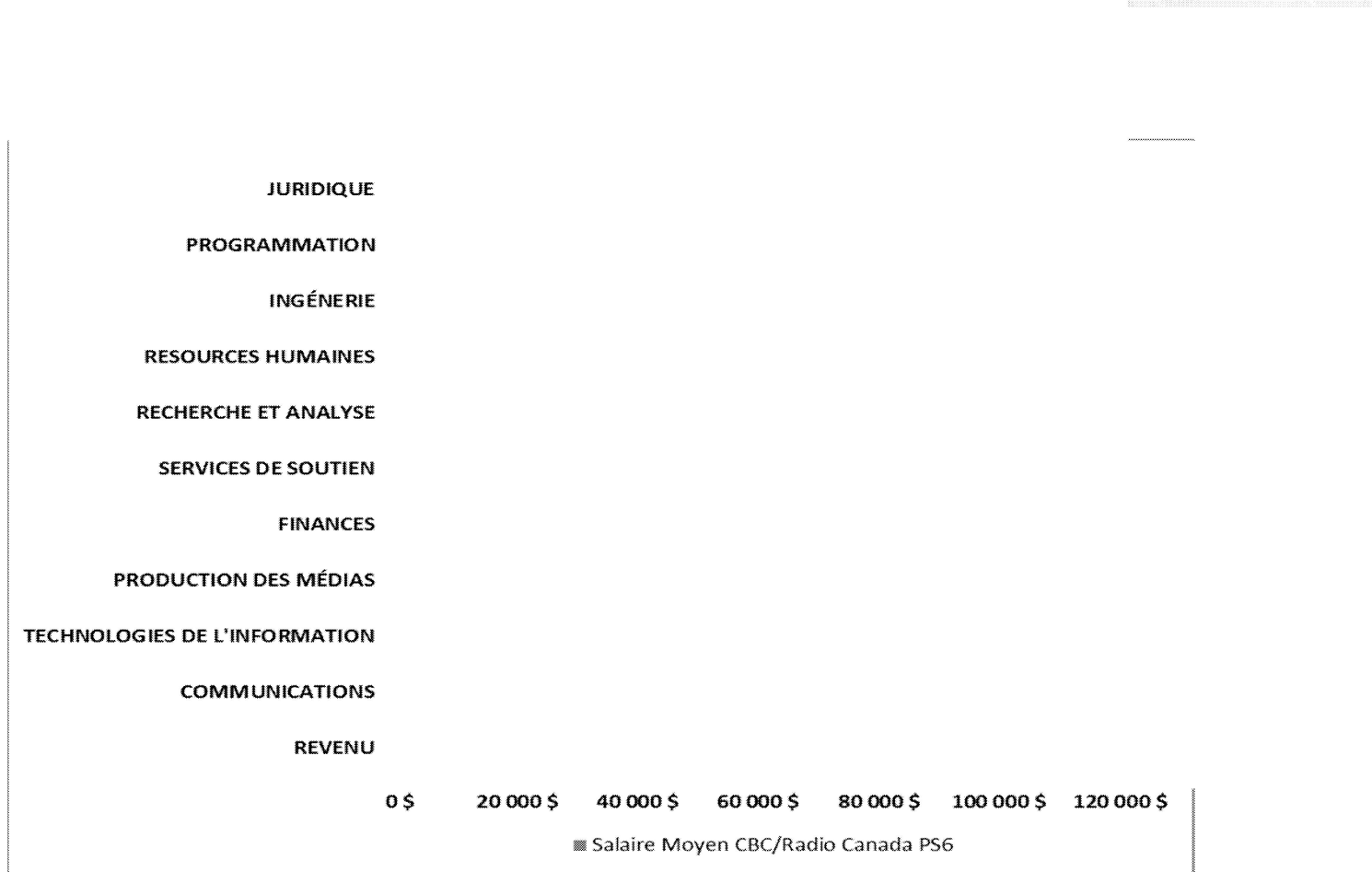


Le nombre de départs volontaires comptabilisés pour 2015-2016 inclut les démissions et les départs à la retraite des cadres, du personnel de confiance et des membres de l'APS. Certains chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.



ANNEXE 3 – EXEMPLE PLAGE SALARIALE 6 DE CBC/RADIO-CANADA

-
-





ANNEXE 4 – COMPARAISON DES SALAIRES PAR RAPPORT AU MARCHÉ

- Des employés ciblés dans le plus récent examen des talents, avaient un

SERVICES DE SOUTIEN
COMMUNICATIONS
INGÉNIERIE
FINANCES
RESSOURCES HUMAINES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
JURIDIQUE
PRODUCTION DES MÉDIAS
PROGRAMMATION
SERVICES IMMOBILIERS
RECHERCHE ET ANALYSE
REVENU

- sont les employés pressentis comme étant « prêt maintenant/bientôt prêt/à surveiller » dans la planification de la relève pour occuper des postes clés comme vice-présidents ou au sein des équipes de direction.
- Il faut que le salaire de base

Données de septembre 2016. Certains chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.



ANNEXE 5 – EXEMPLE DE POSTE STANDARD – POSITION PAR RAPPORT AU MARCHÉ

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

Les données en CAD 000s

CBC/Radio-Canada Titre	No. des EEs	Point de référence Titre de poste	Source des données	Plage Salariale	Salaire de base			Cible Incitative à court terme (% du			Cible Rémunération totale en argent			Avantages sociaux (% du salaire de			Régime de retraite (% du salaire de			Cible Rémunération globale ²				
					CBC/R-C	Var. marché (%)	P25	P50	P75	CBC/R-C	P25	P50	P75	CBC/R-C	Var. marché (%)	P25	P50	P75	CBC/R-C	P25	P50	P75	CBC/R-C	Var. marché (%)