

# **PHILOSOPHIE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DE CBC/RADIO-CANADA**

**18 septembre 2015**

**CBC  Radio-Canada**



## APERÇU

- Aperçu et philosophie de rémunération à CBC/Radio-Canada
- Plans de rémunération incitative à CBC/Radio-Canada et sur le marché
- Principes du Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) de CBC/Radio-Canada
- Probabilité d'atteindre les objectifs visés à CBC/Radio-Canada et sur le marché
- Historique des résultats et des coûts de la rémunération incitative
- Évolution du régime de rémunération incitative
- Recommandations

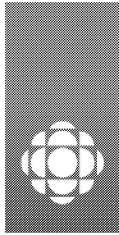


# APERÇU ET PHILOSOPHIE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Élément de rémunération	RÉMUNÉRATION DES CADRES SUP.		RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL AUTRE QUE CADRES SUP.	
	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

- Pour maintenir notre position concurrentielle de façon à pouvoir attirer des employés du secteur privé et les conserver en poste, la position désirée sur le marché pour la rémunération globale cible, incluant le salaire de base, se situe au :
- Les régimes de rémunération incitative à court terme sont un élément essentiel de la rémunération pour des entreprises comparables.
- Les régimes de rémunération incitative à long terme font habituellement partie des régimes de rémunération globale pour les postes de cadres supérieurs. Parmi les entreprises de base sondées, des hauts dirigeants y sont admissibles.
- Il est important de diversifier la rémunération pour répondre à différents types de besoins et stratégies en matière d'embauche et de gestion des talents (ex. :

1  
2  
3  
4  
5



## BUDGET DE PLANIFICATION DES SALAIRES COMPARATIVEMENT AU MARCHÉ

	Budgets de planification des salaires		Écart entre le marché et CBC/R.-C.	Écart cumulatif estimé avec le marché
	Marché	CBC/R.-C.		
2006-2007				
2007-2008				
2008-2009				
2009-2010				
2010-2011				
2011-2012				
2012-2013				
2013-2014				
2014-2015				
2015-2016				

- Pour pouvoir attirer des talents clés et les maintenir au sein de notre effectif, nous nous étions fixé en 2013 un objectif de rémunération à long terme – objectif approuvé par le Conseil d'administration – qui consistait à ce que la moyenne des salaires de base se situe à plus ou moins de la médiane du marché au plus tard en juin 2015.
- Compte tenu du faible niveau des budgets de planification des salaires, nous continuons de reculer par rapport au marché, selon une estimation globale de

\* Comprend un budget de progression pour les employés non admissibles à la rémunération incitative



# RAISONS D'ÊTRE DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE À COURT TERME



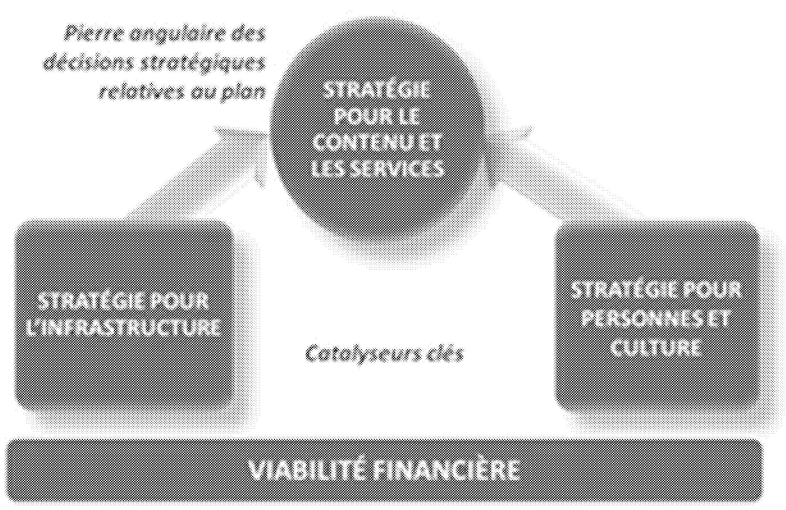
## RÉGIME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE À COURT TERME

- Le Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT) de CBC/Radio-Canada harmonise tous les segments de l'entreprise avec les objectifs organisationnels définis à l'origine dans la *Stratégie 2015*, puis maintenant dans *Un espace pour nous tous*.
- Le RRICT est un élément central du régime de rémunération globale concurrentiel que nous offrons aux dirigeants; la portion à risque augmente avec les échelons.
- Le Régime mesure le rendement de la Société, de la composante et de l'individu; les primes versées sont clairement reliées au rendement opérationnel.
- 
- Chaque année, le Conseil d'administration approuve le cadre, les paramètres et les seuils du Régime.
- Les cibles sont établies en fonction de seuils de rendement appropriés et de fourchettes pour que la rémunération incitative corresponde au rendement réel.
- Les changements apportés à la structure du Régime n'ont pas entraîné de coûts supplémentaires relativement aux primes versées au rendement cible.
-



# LIEN ENTRE *UN ESPACE POUR NOUS TOUS* ET LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE

**Stratégie :**  
*Un espace pour nous tous*



**Mission :**  
CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens, à travers un large éventail de contenus qui renseignent, éclairent et divertissent.

**Vision :**  
En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

**Rémunération incitative** reliée à...

<b>Rendement des médias</b>	Sur toutes les plateformes : numérique, télévision et radio
<b>Perception</b>	Des Canadiens et du public
<b>Viabilité financière</b>	Grâce à la création de revenus, à la gestion financière efficace et à l'exactitude des prévisions budgétaires
<b>Contribution individuelle</b>	Réalisation des objectifs communs de CBC/Radio-Canada



# POSITION CONCURRENTIELLE DÉSIRÉE SUR LE MARCHÉ – PRIMES CIBLES DU RRICT

Groupe des entreprises comparables de CBC/R.-C.						CBC/R.-C.
Niveaux de carrière	25 <sup>e</sup> perc.	50 <sup>e</sup> perc.	75 <sup>e</sup> perc.	Moyenne	Admiss.	Prime cible
Cadres supérieurs						
Cadres						
Professionnels						
Para-professionnels						

2015-2016
Niveaux de carrière
Cadres supérieurs
Cadres
Professionnels
Para-professionnels

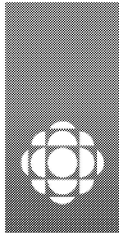
*Moyenne de tous les participants de l'étude de et pas seulement dans le groupe des entreprises comparables*





## PRINCIPES DIRECTEURS DU RRICT

- Le cadre du RRICT est réexaminé chaque année de façon à :
  - améliorer constamment le cadre et le processus afin de favoriser les comportements souhaités;
  - assurer l'alignement avec les priorités opérationnelles et la stratégie à long terme;
  - revoir/améliorer les paramètres et leurs pondérations, et recommander au besoin des ajustements au Conseil pour approbation;
  - fixer des cibles en fonction de seuils de rendement appropriés pour que la rémunération incitative corresponde au rendement réel :
    - coefficient de prime maximal pour un rendement qui reflète un effort vraiment exceptionnel;
    - seuils de rendement suffisamment larges pour inciter la réalisation des comportements recherchés, sans toutefois être trop élevés pour ne pas démotiver les participants avec des cibles pouvant paraître inatteignables;
  - s'assurer que les changements apportés à la structure du Régime n'entraînent pas de coûts supplémentaires relativement aux primes versées au rendement cible.



# PROBABILITÉ D'ATTEINDRE LA CIBLE



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



# HISTORIQUE DES RÉSULTATS ET DES COÛTS DE LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE

		Régime de rémunération incitative							
		2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<b>Régime</b>		En Tandem			Régime de rémunération incitative à court terme (RRICT)				
<b>Toutes les composantes</b>	Cadres supérieurs Cadres								
<b>Services anglais</b>	Cadres supérieurs Cadres								
<b>Services français</b>	Cadres supérieurs Cadres								
<b>Institutionnel</b>	Cadres supérieurs Cadres								
<b>Par segment RRICT</b>	Institutionnel Composante Individu								
<b>Montant versé</b>									
<b>Nombre d'employés</b>	Total								
<b>Montant par employé</b>	Moyenne								



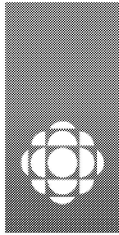
# ÉVOLUTION DU RÉGIME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE AU FIL DU TEMPS

	Depuis 2010 – avec le RRICT	Avant 2010 – En Tandem
Indicateurs de rendement clés (IRC)	Évolution des paramètres dans le but de favoriser des rendements supérieurs, centrés sur les objectifs de l'organisation pour chaque exercice; en 2014, le nombre d'IRC est passé de 15 à 12 afin de conserver uniquement ceux qui reflètent le mieux les priorités opérationnelles actuelles.	Essentiellement axé sur le rendement individuel; le facteur institutionnel/composante était déterminé à l'entière discrétion du président-directeur général, et sans paramètres préapprouvés.
Seuils et communications	Marge supplémentaire ajoutée pour chaque cible; il est deux fois plus difficile d'atteindre un rendement de 1,5 supérieur à la cible qu'une contre-performance de 0,5; communications claires aux participants tout au long de l'année.	Dans les années précédentes, une unité de mesure (\$, % part) au-dessus de la cible donnait droit à un rendement de 1,5; communications peu fréquentes aux participants.
Tableau de pondération	Harmonisation de la pondération globale entre les composantes médias et hors médias; changements apportés aux cotes de pondération des dirigeants qui sont maintenant les mêmes que celles qui sont appliquées aux cadres supérieurs.	Aucun tableau de pondération au Régime.
Cote de rendement et coefficients	Ajout d'un seuil de rendement correspondant à un coefficient de 1,25 pour le rendement individuel et diminution du pourcentage des participants pouvant recevoir un coefficient de 1,5; la prime maximale pour un rendement qui « satisfait certaines attentes » est plafonnée à un coefficient de 0,5.	Aucun plafonnement pour un rendement qui satisfait certaines attentes.
Responsabilisation financière	Ajout d'un « seuil » de distribution pour 2014 et 2015 afin de refléter la priorité accordée à la viabilité et à la responsabilisation financière.	Aucun ajustement de la prime finale.
Nombre de participants admissibles	Gestion stricte du nombre d'employés admissibles et suivi rigoureux de tous les paramètres et résultats.	Gestion ponctuelle du nombre d'employés admissibles au Régime.



# RECOMMANDATIONS

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



# ANNEXES



# ANNEXE 1 – RÉGIME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE POUR 2015-2016

**TABLEAU DE PONDÉRATION**

Élément de la rémunération incitative	Paramètres	EHD	CS et Dirigeants	PS 8 - 10
<b>CBC/RC</b>	Création de revenus	5 %	5 %	5 %
	Gestion financière efficace	7,5 %	5 %	5 %
	Résultats du sondage sur les perceptions	7,5 %	5 %	5 %
	<b>Total</b>	<b>20 %</b>	<b>15 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Composante</b>	Stratégie de programmation *	40 %	35 %	30 %
	Revenus *	10 %	5 %	5 %
	Exactitude des prévisions budgétaires	5 %	5 %	5 %
	<b>Total</b>	<b>55 %</b>	<b>45 %</b>	<b>40 %</b>
<b>Individu</b>	Basé sur le rendement individuel	<b>25 %</b>	<b>40 %</b>	<b>45 %</b>
<b>Total</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

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

**PRIME CIBLE**

Niveau	Cible (% du salaire de base)
Plages salariales 8 et 9	
Plage salariale 10	
Dirigeant	
Cadre supérieur	
Vice-président (EHD)	
Vice-président principal (EHD)	

## DÉTERMINATION DE LA PRIME

$$\text{Salaire de base} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Coefficient} \\ \text{de rendement} \\ \text{de CBC/RC} \end{array} \right\} \times \% \times \text{Prime cible} + \left\{ \begin{array}{l} \text{Coefficient} \\ \text{de rendement} \\ \text{de la composante} \end{array} \right\} \times \% \times \text{Prime cible} + \left\{ \begin{array}{l} \text{Coefficient} \\ \text{de rendement} \\ \text{individuel} \end{array} \right\} \times \% \times \text{Prime cible} = \text{Prime totale avant seuil} \times \text{Facteur d'ajustement global} = \text{Prime finale pour 2015-2016}$$

Multiplicateur de 0 à 1,5
Multiplicateur de 0 à 1,5
Multiplicateur de 0 à 1,5

Cette année, le facteur d'ajustement global vient ajouter une étape supplémentaire dans la détermination de la prime.

# Méthodologie de comparaison détaillée      Annexe 2

## Groupe d'entreprises comparables du sondage

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