

Boîte à outils du comité des ressources humaines

Contenu du partenaire
Préparé par Southlea

Octobre 2023



INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS
*THINK BEYOND
THE BOARDROOM.*

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS
*PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.*



Le rôle du comité des ressources humaines (CRH) continue d'évoluer et de se complexifier. Les décisions prises font l'objet de revues minutieuses et envoient des indices importants aux parties prenantes quant à la stratégie et aux priorités de l'entreprise.

Le CRH présente certaines particularités, étant donné que les principaux domaines surveillés ne sont pas soumis aux mêmes règles et processus normalisés que ceux des autres comités, notamment comparativement au comité d'audit. De plus, les CRH sont amenés à traiter de sujets émotionnels et personnels (rémunération, talents) qui peuvent avoir un impact fondamental sur l'entreprise et son rendement.

Face à ces défis, nous mettons à profit notre expérience combinée de plus de 70 ans dans le domaine du conseil pour proposer une boîte à outils et un guide de référence destinés à renforcer l'efficacité du CRH.

Dans cette première boîte à outils, nous nous concentrons sur les principales questions auxquelles le CRH est confronté, de l'évolution de son rôle à la gestion de divers enjeux liés à la gouvernance et aux talents.

Nous présentons un aperçu de ces questions, divers outils et modèles pour soutenir le processus, ainsi que **13 questions** que le CRH peut se poser pour adapter ses programmes aux préférences de l'organisation.

Sections de la boîte à outils :

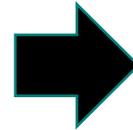
Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

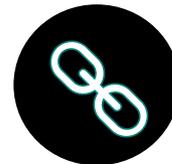
Cliquez sur chacun des sujets à gauche pour accéder à la section correspondante de la boîte à outils.



Cliquez sur cette icône (située en haut à gauche de la page) pour accéder à une série de modèles que vous pouvez remplir pour améliorer votre organisation.



Cliquez sur cette icône pour accéder à une ressource externe qui, selon nous, propose du contenu pertinent.



Sections de la boîte à outils :

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Rôle du comité des ressources humaines

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Charte du CRH
- Calendrier du CRH
- Matrice des responsabilités du CRH
- Planification des réunions du CRH
- Grille des compétences des membres du CRH

Quelques questions fondamentales pour le CRH

1. La charte du CRH correspond-elle à la stratégie et à la maturité de l'organisation?
2. Les thèmes de la charte du CRH sont-ils abordés efficacement tout au long du cycle de réunions du CRH?
3. Les responsabilités de chacune des parties prenantes sont-elles clairement définies et comprises?
4. Pour chaque réunion du CRH, existe-t-il un calendrier type transmis à toutes les parties prenantes?
5. Avez-vous passé en revue et pris en considération les compétences des membres du CRH?





1. La charte du CRH correspond-elle à la stratégie et à la maturité de l'organisation?

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont établi des exigences de base pour les CRH, mais le champ d'application de nombreuses chartes de CRH a été élargi pour englober la conception et la gouvernance de la rémunération, et les talents.

Responsabilités	Exigences des ACVM
Conception de la rémunération	
Philosophie de rémunération	
Conception du régime incitatif des membres de la haute direction	<input checked="" type="checkbox"/>
Conception du régime incitatif de l'organisation	
Niveau de rémunération du PDG (montant)	<input checked="" type="checkbox"/>
Niveaux de rémunération des membres de la haute direction autres que le PDG (montant)	<input checked="" type="checkbox"/>
Niveaux de rémunération du conseil d'administration (peut être confié à un autre comité)	<input checked="" type="checkbox"/>
Structure(s) de rémunération pour l'ensemble de l'organisation	
Gouvernance de la rémunération	
Établissement du budget salarial annuel de l'organisation et financement du régime incitatif	
Octrois d'actions et utilisation de la réserve des parts	
Définition des objectifs et évaluation du rendement du PDG	<input checked="" type="checkbox"/>
Examen des recommandations du PDG concernant les objectifs et l'évaluation du rendement des membres de la haute direction autres que PDG	
Politiques de gouvernance (p. ex., recouvrement de la rémunération, changement de contrôle)	
Contrats des membres de la haute direction (résiliation contractuelle, indemnités de départ, avantages, régime de retraite, avantages sociaux)	

Responsabilités principales | Responsabilités généralement acceptées | Responsabilités émergentes



1. La charte du CRH correspond-elle à la stratégie et à la maturité de l'organisation? (suite)

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Responsabilités	Exigences des ACVM
Gouvernance de la rémunération (suite)	
Évaluation des risques	<input checked="" type="checkbox"/>
Revu de la divulgation de la rémunération des membres de la haute direction	<input checked="" type="checkbox"/>
Collaboration avec les actionnaires et les conseillers en procuration (<i>Proxy advisors</i>) et réponse aux questions sur la rémunération	
Talents/autres	
Recrutement et cessation d'emploi du PDG	
Plans de rétention pour les PDG et les principaux membres de la haute direction	
Planification de la transition du PDG et des principaux membres de la haute direction	
Plans de perfectionnement du PDG et des principaux membres de la haute direction	
Stratégie de gestion des talents	
Culture et mobilisation des employés	
Stratégie et feuille de route de DEI	
Évaluation annuelle du conseil d'administration	
Examen des mandats du CRH	

Responsabilités principales | Responsabilités généralement acceptées | Responsabilités émergentes



2. Les thèmes de la charte du CRH sont-ils abordés efficacement tout au long du cycle de réunions du CRH?

Vous trouverez ci-dessous un calendrier annuel, à titre d'exemple, qui démontre les sujets typiques présentés par trimestre fiscal. Ce calendrier doit être adapté pour répondre à chacune des responsabilités contenues dans la charte du CRH. Les thèmes peuvent être abordés lors d'une ou de plusieurs réunions du CRH, en fonction de leur portée.

T1	T2	T3	T4
<ul style="list-style-type: none"> Examen du rendement de l'année précédente et des paiements des programmes incitatifs (dans l'ensemble et pour chaque membre de la haute direction) Définition des niveaux d'octroi d'actions aux membres de la haute direction, le cas échéant Établissement des objectifs de rendement du régime incitatif Évaluation des risques liés à la rémunération (examen triennal ou selon les besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des tendances du marché en matière de conception de la rémunération et de gouvernance Évaluation de la conception des régimes incitatifs Approbation par un groupe de référence Divulgaration et rétroaction par les conseillers en procuration (<i>Proxy advisors</i>) et les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Planification de la succession des membres de la haute direction Analyses de la rémunération au rendement Examen de la rémunération du conseil d'administration, selon le cas Révision des programmes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) et de leurs statistiques Analyse comparative de la rémunération des membres de la haute direction 	<ul style="list-style-type: none"> Examen préliminaire de fin d'année du rendement de l'entreprise et des membres de la haute direction Recommandations sur la rémunération cible des membres de la haute direction (p. ex., salaires et primes cibles) Recommandations d'augmentation du budget salarial

Il est essentiel de faire preuve de souplesse et de flexibilité pour faire face à des situations particulières tout au long de l'année (p. ex., fusions-acquisitions, activisme des actionnaires, transitions de membres de la haute direction)



Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



3. Les responsabilités de chacune des parties prenantes sont-elles clairement définies et comprises?

Une définition claire des rôles et des responsabilités permet à toutes les parties prenantes de comprendre leur apport dans la mise en œuvre de la charte du CRH. La matrice fournie à titre d'exemple ci-dessous peut être un outil efficace pour assurer une transparence totale et peut varier en fonction de la structure de l'actionariat et de la maturité de la gouvernance de votre entreprise.

Élément	Calendrier	Informier	Examiner	Recomm.	Approuver
Rendement des PDG et paiements des programmes incitatifs	T1	PDG et Consultant	-	CRH	C.A.
Augmentations de la rémunération cible des PDG	T4	Direction / Consultants	-	CRH	C.A.
Rendement des relevants directs du PDG et paiements des programmes incitatifs	T1	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Augmentations de la rémunération cible des relevants directs du PDG	T4	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Rendement de l'année précédente	T1	Direction / Consultants	PDG	CRH	C.A.
Augmentation du budget des salaires	T4	Direction / Consultants	PDG	CRH	C.A.
Financement de la réserve d'actions et octrois totaux	T1	Direction / Consultants	PDG	CRH	C.A.
Modification aux structures salariales de l'entreprise (pour l'année suivante)	T3	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Modifications apportées aux régimes incitatifs (pour l'année suivante)	T2	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Résultats de la rémunération au rendement	T3	Direction / Consultants	CRH	-	-
Tendances du marché en matière de rémunération et de gouvernance	T2	Direction / Consultants	CRH	-	-
Établissement des objectifs et des niveaux de rendement des régimes incitatifs	T4/T1	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Planification de la succession des membres de la haute direction	T3	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Stratégies, programmes et progrès en matière de DEI	T3	Direction / Consultants	-	PDG	CRH
Modifications de la rémunération du conseil d'administration	Q3/Q4	Direction / Consultants	-	CRH	C.A.

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

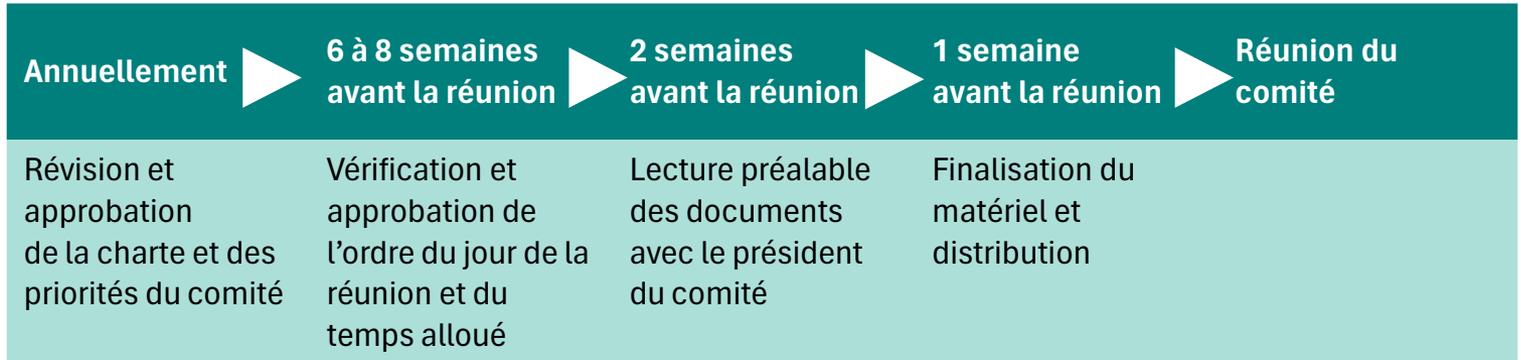
Questions de gouvernance

Gestion des talents



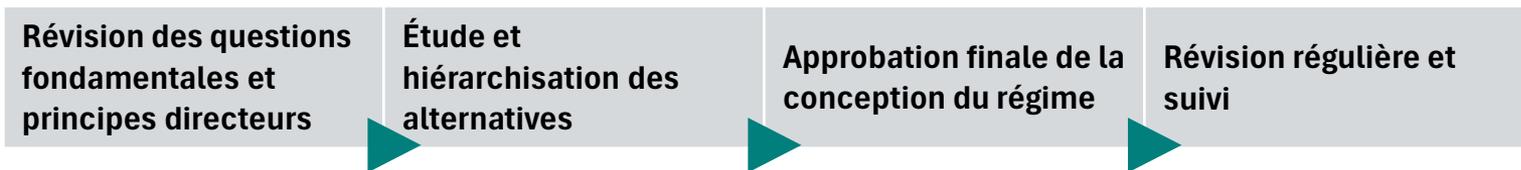
4. Pour chaque réunion du CRH, existe-t-il un calendrier type transmis à toutes les parties prenantes?

Pour préparer chaque réunion du comité, nous proposons un processus structuré permettant de confirmer les priorités et de s'assurer qu'un temps suffisant est consacré à chacune d'entre elles.



Les questions stratégiques ou litigieuses nécessitent souvent des heures supplémentaires pour que le comité et la direction élaborent les documents, les examinent et en discutent. Dans de nombreux cas, ces discussions peuvent se dérouler sur plusieurs réunions du comité, entre lesquelles un dialogue se poursuit.

Par exemple, le processus d'approbation peut se dérouler sur un minimum de deux réunions : Lors de la première réunion, les données sont présentées et des commentaires sont sollicités; lors de la deuxième réunion, les données sont examinées et approuvées.



5. Avez-vous passé en revue et pris en considération les compétences des membres du CRH?

Compte tenu de la nature du CRH, le conseil d'administration doit réfléchir à la bonne combinaison de compétences et d'expériences, y compris la capacité à assumer certains des rôles les plus complexes du CRH.

Pour commencer, tous les membres du CRH doivent être considérés comme indépendants.

De plus, il existe de nombreuses compétences spécialisées et générales :

	Compétences	Considérations
Connaissances spécialisées	Une expérience approfondie des ressources humaines et de la rémunération de la haute direction	Non essentiel, car les aspects techniques peuvent être appris en poste et par l'intermédiaire des conseillers
	Bonne connaissance du milieu des affaires et de l'industrie	Essentiel pour créer des liens entre l'entreprise, le rendement et la rémunération
Connaissances générales	Être curieux et réfléchi	En général, plusieurs options sont possibles et il convient de faire preuve de discernement
	Être prêt à avoir des discussions difficiles avec empathie	Traiter de sujets très sensibles et gérer les compromis entre les parties prenantes

6. Comment le CRH engage-t-il avec les différentes parties prenantes?

Les CRH devraient consulter différentes parties prenantes en matière de gouvernance au sujet des programmes et des décisions de rémunération.

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

	Actionnaires	Conseillers en procuration (<i>Proxy advisors</i>)	Autres parties prenantes en matière de gouvernance
Qui	<ul style="list-style-type: none"> Les cinq à dix principaux actionnaires, représentant un pourcentage significatif des actions en circulation Autres actionnaires institutionnels influents et actionnaires activistes (p. ex., MEDAC, Climate100+, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ISS Glass Lewis 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes de réglementation (p. ex., BSIF) Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGG) Classement Board Games du journal The Globe and Mail Inscriptions à la Bourse de Toronto
Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> Prix des actions et rendement total des actionnaires Stratégie et rendement Bonnes pratiques de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Fourniture d'un service à leurs clients (actionnaires) et aux entreprises à but lucratif Bonnes pratiques de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Vérification des programmes de rémunération pour s'assurer qu'ils n'entraînent pas de conséquences négatives
Domaine d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Vote sur la rémunération – voir page suivante Divulgence claire et adéquate 	<ul style="list-style-type: none"> Tests de la rémunération au rendement Évaluation des propositions pour le régime incitatif à base d'actions Recommandations de vote Changement de méthodologie et de vision au fil du temps 	<ul style="list-style-type: none"> Points de vue de chaque partie prenante sur les différentes questions de gouvernance Éléments de conformité Pratiques exemplaires comparées aux pratiques courantes
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Rencontre des principaux actionnaires tous les un à trois ans pour discuter des perspectives de rémunération de la haute direction Communication des décisions et des programmes de rémunération nouveaux, uniques ou potentiellement controversés 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des rapports détaillés chaque année Possibilité de mise en œuvre de tests de modélisation ou d'une évaluation à l'avance lorsque des programmes de rémunération ou des décisions uniques sont en vigueur ou lorsque le rendement a été remis en question 	<ul style="list-style-type: none"> Entretien avec la CCGG (environ trois ans pour les émetteurs de moyenne ou grande taille cotés en bourse) Analyse des résultats des Board Games Suivi des tendances et des nouvelles réglementations
Leviers	<ul style="list-style-type: none"> Vote sur la rémunération (<i>Say-On-Pay</i>) Votes de nomination des administrateurs Propositions d'actionnaires Courses aux procurations 	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations de vote (vote sur la rémunération et nomination des administrateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> Médias : opinion publique Influence l'opinion des autres Pouvoirs de réglementation

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Contexte de la gouvernance au Canada
- Tests sur la rémunération au rendement des conseillers en procuration (*Proxy advisors*)
- Perspectives des investisseurs
- Meilleures pratiques quant à la divulgation

Quelques questions fondamentales pour le CRH

6. Comment le CRH engage-t-il avec les différentes parties prenantes?
7. Est-ce que vous révisez et comprenez les rapports annuels des conseillers en procuration (*proxy advisors*), y compris les analyses de la rémunération des performances?
8. De manière générale, vos politiques s'alignent-elles sur les « meilleures pratiques de gouvernance » définies par la communauté de la gouvernance? Si ce n'est pas le cas, avez-vous des raisons justifiant une différente approche?
9. Est-ce que vos divulgations abordent des questions fondamentales qui pourraient préoccuper les actionnaires?



6. Comment le CRH engage-t-il avec les différentes parties prenantes?(suite)

Le vote sur la rémunération (*Say-On-Pay*) permet aux actionnaires de faire connaître directement leur point de vue sur les programmes de rémunération des membres de la haute direction de l'entreprise.

QU'EST-CE QUE LE VOTE SUR LA RÉMUNÉRATION?

- Un vote consultatif sur l'approche de la rémunération des membres de la haute direction
- Il est volontaire et non contraignant au Canada (obligatoire aux États-Unis), mais reconnu comme une pratique exemplaire de gouvernance.

POURQUOI METTRE EN ŒUVRE LE VOTE SUR LA RÉMUNÉRATION?

Bien qu'il soit souvent « vote sur le rendement », il offre généralement des avantages pour les émetteurs établis :

- Démonstre les pratiques exemplaires de gouvernance et est encouragé par les actionnaires
- En cas de mécontentement à l'égard des pratiques de rémunération des membres de la haute direction (ou des pratiques générales relatives aux ressources humaines) et de discordance entre la rémunération et le rendement, ce vote consultatif offre aux investisseurs un forum leur permettant d'exprimer leurs préoccupations et d'éviter de voter contre les nominations des administrateurs du CRH
- Bon baromètre de l'engagement des actionnaires et de leur sentiment à l'égard du programme de rémunération des membres de la haute direction et des décisions relatives à la rémunération au rendement

QU'EST-CE QU'UN BON RÉSULTAT AU VOTE SUR LA RÉMUNÉRATION?

Comme pour les résultats des votes sur la nomination d'administrateurs, le sentiment des actionnaires est reflété dans le pourcentage de soutien (plutôt que dans les résultats « réussite ou échec » ou « 50 %+ ») :

- Supérieur à 95 % : Excellent résultat
- 90 % à 95 % : Bon (résultat dans la moyenne)
- 80 % à 90 % : Résultat acceptable; il convient d'effectuer une évaluation des domaines d'intérêt des actionnaires et des conseillers en procuration (proxy advisors)
- 70 % à 80 % : Prévoir un certain engagement de la part des investisseurs; envisager de communiquer sur les mesures prises l'année suivante
- Inférieur à 70 % : Des changements majeurs sont requis, le résultat de ce vote suscitera une attention négative

7. Est-ce que vous révisez et comprenez les rapports annuels des conseillers en procuration (*proxy advisors*), y compris les analyses de la rémunération des performances?

Les cadres suivants sont appliqués par la ISS et Glass Lewis pour évaluer la rémunération des PDG et des membres de la direction désignés, ainsi que le rendement de l'entreprise.



ISS



GLASS LEWIS

Tests quantitatifs primaires	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération totale du PDG par rapport à la rémunération totale médiane du PDG du groupe de référence de la ISS Rémunération totale moyenne du PDG sur 3 ans et rendement du total des actionnaires sur 3 ans, par rapport au groupe de référence de la ISS Évolution de la rémunération totale du PDG sur 5 ans et du rendement total des actionnaires sur 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération moyenne sur 3 ans du PDG (uniquement) et des autres exécutifs (y compris le PDG) par rapport au groupe de référence de GL Rendement relatif de l'entreprise sur la base d'un ensemble de mesures (varient selon le secteur) par rapport au groupe de référence de GL
Résultats initiaux	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de préoccupation « faible » « prudent faible », « moyen » ou « élevé » 	Voir les « résultats finaux » ci-dessous
Tests quantitatifs secondaires	<ul style="list-style-type: none"> Test secondaire : évaluation du rendement financier Cette évaluation sera basée sur les mesures de la valeur économique ajoutée (EVA) Peut augmenter ou diminuer le résultat des tests primaires 	S. O. Pas de test secondaire
Résultats finaux	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base des tests primaires et secondaires, un niveau de préoccupation « moyen » ou « élevé » déclenchera une évaluation qualitative plus approfondie (ci-dessous) 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats sous forme de lettres : A, B, C (c'est-à-dire acceptable), D ou F. Les lettres D et F peuvent déclencher une évaluation qualitative plus approfondie (ci-dessous)
Évaluation qualitative, le cas échéant	<ul style="list-style-type: none"> Différents aspects du cadre de rémunération des membres de la haute direction sont examinés au cas par cas Lors de l'examen de la rémunération totale du PDG, la ISS peut également prendre en compte la rémunération relative du PDG ou des autres exécutifs et la performance du rendement total des actionnaires par rapport au groupe de référence de l'entreprise en matière de rémunération, ainsi que la rémunération réalisable (si elle est divulguée) 	

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

8. De manière générale, vos politiques s'alignent-elles sur les « meilleures pratiques de gouvernance » définies par la communauté de la gouvernance? Si ce n'est pas le cas, avez-vous des raisons justifiant une différente approche?

- Vue d'ensemble
- Rôle du CRH
- Perspectives des parties prenantes**
- Questions de gouvernance
- Gestion des talents

Divulgation complète et transparente	Opposition aux octrois spéciaux ou « hors régime »	Relation claire entre la rémunération et le rendement, en mettant l'accent sur la rémunération variable (dites « à risque »)	Seuil minimal basé sur le rendement dans le RILT
Opposition à la réévaluation du prix des options d'achat d'actions	Utilisation et divulgation du processus et des outils de gestion des risques	Recours limité au pouvoir discrétionnaire du comité ou du conseil d'administration et, le cas échéant, justification claire	Niveaux appropriés de lignes directrices d'actionariat et respect de celles-ci
Opposition aux prêts aux salariés	Indemnité de départ raisonnable du salarié à la suite d'un changement de contrôle ou d'un licenciement, y compris l'acquisition d'actions à double seuil de déclenchement	Engagement régulier des actionnaires	Dilution et taux d'absorption raisonnables
Période d'acquisition et terme des options d'achat d'actions	Politique de recouvrement de la rémunération (<i>Clawback</i>)	Politique anti-couverture	Avantages sociaux modestes et raisonnables



9. Est-ce que vos divulgations abordent des questions fondamentales qui pourraient préoccuper les actionnaires?

Les principes de divulgation suivants permettent de s'assurer que les lecteurs comprennent le programme de rémunération et l'histoire de la rémunération au rendement de l'organisation.

Contenu	Communication
<p>Résumer le cadre de rémunération, y compris l'objectif de chaque aspect de la rémunération et le lien avec la stratégie de l'entreprise</p>	<p>Facile à lire, utilisation de tableaux et de graphiques, lorsque cela est possible, afin de réduire le texte et d'éviter les répétitions</p>
<p>Fournir une vue d'ensemble du cadre de gouvernance pour les décisions de rémunération, y compris les parties prenantes, les processus de prise de décision et les caractéristiques de la conception de la rémunération qui atténuent les risques et les comportements imprévus</p>	<p>Utilisation d'un langage clair et simple pour aider le lecteur à comprendre le contenu</p> <p>Mise en évidence des messages essentiels à l'aide de légendes</p>
<p>Justifier les dernières décisions de rémunération et leur alignement avec les résultats de l'entreprise</p>	<p>Synthèse ou lettre aux actionnaires pour présenter l'historique détaillé de la rémunération au rendement et fournir une vue d'ensemble des décisions importantes liées à la rémunération pour l'année</p>
<p>Fournir une analyse de la rémunération réalisée et réalisable pour démontrer la relation entre la rémunération et le rendement</p>	<p>Utilisation d'une liste de contrôle de la gouvernance pour permettre une compréhension rapide des pratiques de gouvernance suivies par l'entreprise (ce que nous faisons) et des pratiques salariales problématiques auxquelles l'entreprise ne se livre pas (ce que nous ne faisons pas)</p>
<p>Refléter les tendances de divulgation les plus pertinentes et raisonnables comparativement aux normes des sociétés publiques et aux pratiques des groupes de référence</p>	

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



9. Est-ce que vos divulgations abordent des questions fondamentales qui pourraient préoccuper les actionnaires? (suite)

Exemple de liste de contrôle de la gouvernance

Ce que l'entreprise ABC fait :	Ce que l'entreprise ABC ne fait pas :
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Offrir une rémunération au rendement, harmoniser les intérêts de la haute direction et des actionnaires<input type="checkbox"/> Examiner régulièrement les niveaux et la conception de la rémunération par rapport aux pairs de l'industrie, en collaboration avec un conseiller en rémunération indépendant<input type="checkbox"/> S'assurer que la rémunération cible des postes se situe autour de la médiane du marché<input type="checkbox"/> Équilibrer les objectifs de rendements des régimes incitatifs à court et à long terme<input type="checkbox"/> Établir des objectifs de rendement qui tiennent compte de toutes les parties prenantes<input type="checkbox"/> Réaliser des tests de sensibilité pour les programmes incitatifs et les paiements associés<input type="checkbox"/> Plafonner le paiement des programmes incitatifs à court terme à 200 % de l'objectif fixé<input type="checkbox"/> Faire preuve d'un jugement éclairé dans l'évaluation du rendement et les décisions de rémunération<input type="checkbox"/> Exiger un montant minimal de propriété d'actions pour les membres exécutifs<input type="checkbox"/> Procéder régulièrement à une analyse des risques liés à la rémunération<input type="checkbox"/> Fournir aux membres de la haute direction des contrats d'emploi dont les conditions et les dispositions relatives aux indemnités de départ sont en conformité avec les meilleures pratiques<input type="checkbox"/> Recouvrir des rémunérations versées (politique de recouvrement de la rémunération; <i>Clawback</i>) à la suite d'un retraitement important des résultats financiers dus à une non-conformité aux obligations de déclaration	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ne garantit pas la rémunération<input type="checkbox"/> Ne prend pas de décisions de rémunération basée uniquement sur des résultats calculés à l'aide de formules<input type="checkbox"/> Ne modifie pas le prix des options en circulation sans l'approbation des actionnaires<input type="checkbox"/> Ne propose pas de prêts aux salariés ni de majorations fiscales (<i>tax gross-up</i>)<input type="checkbox"/> N'autorise pas les opérations d'initiés (dans le cadre de la politique relative aux opérations d'initiés) ni la couverture de la rémunération à base de titres (dans le cadre de la politique anti-couverture)

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Évaluation des risques liés à la rémunération
- Politiques de recouvrement de la rémunération
- Lignes directrices sur l'actionnariat

Quelques questions fondamentales pour le CRH

10. Le CRH examine-t-il régulièrement les risques associés au programme et aux politiques de rémunération totale des membres de la haute direction?
11. Examinez-vous régulièrement vos pratiques de gouvernance par rapport à vos groupes de référence et aux pratiques exemplaires?



10. Le CRH examine-t-il régulièrement les risques associés au programme et aux politiques de rémunération totale des membres de la haute direction?

Les entreprises dont les actions sont cotées doivent prendre en considération l'incidence des risques associés aux politiques et pratiques de rémunération de leurs membres de la haute direction.

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Dans le cadre des obligations de divulgation des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), **les entreprises doivent divulguer chaque année si le conseil d'administration, ou un comité du conseil, a examiné l'incidence des risques associés aux politiques et aux pratiques de rémunération des membres de la haute direction de l'entreprise, y compris :**

L'étendue et la nature du rôle du conseil d'administration ou du comité dans la surveillance des risques liés aux politiques et aux pratiques de rémunération de l'entreprise

Toute pratique à laquelle l'entreprise a recours pour identifier et atténuer les politiques et les pratiques de rémunération susceptibles d'encourager la prise de risques inappropriés ou excessifs

Tout risque identifié découlant des politiques et des pratiques de rémunération de l'entreprise qui est susceptible d'avoir un effet négatif important sur l'entreprise

Il est fréquent que le comité des ressources humaines procède à une « évaluation des risques liés à la rémunération » (ou demande à un tiers de le faire) tous les deux ou trois ans, ou lorsque des changements importants sont apportés au programme de rémunération des membres de la haute direction.

Il convient de tenir compte des risques liés à la rémunération qui ont eu un impact sur vos groupes de référence.

Les domaines de révision les plus courants sont la philosophie de rémunération, la divulgation de la rémunération, la composition de la rémunération, les contrats de travail, les régimes de retraite complémentaire, les niveaux d'actionariat et les politiques des opérations sur les marchés publics, les dispositions relatives aux indemnités de départ et de cessation d'emploi, ainsi que la conception et la gouvernance des régimes incitatifs.



11. Examinez-vous régulièrement vos pratiques de gouvernance par rapport à vos groupes de référence et aux pratiques exemplaires?

Au Canada, les politiques de recouvrement de la rémunération sont volontaires, mais largement utilisées car elles sont considérées comme une bonne pratique de gouvernance. Aux États-Unis, la SEC exige désormais des entreprises cotées en bourse et des émetteurs privés étrangers canadiens qu'ils instaurent une politique dédiée au recouvrement de la rémunération (*Clawback*).

Une politique de recouvrement de la rémunération permet à une entreprise de récupérer les rémunérations versées aux dirigeants

Aspect	Pratique courante au Canada	Nouvelle réglementation de la SEC
Participants	Le PDG, le directeur financier et, parfois, l'ensemble de l'équipe de direction	Tous les dirigeants actuels et anciens
Déclencheur	Retraitements importants en raison d'une inconduite De plus en plus, nous remarquons un élargissement des définitions de l'inconduite et l'adoption de politiques d'inconduite Le conseil d'administration avait le pouvoir discrétionnaire de le déclencher	Redressements comptables dus à une non-conformité importante d'une entreprise à la législation sur les valeurs mobilières Ne se limite pas aux dirigeants qui ont contribué au redressement et qui n'ont pas fait preuve d'une mauvaise conduite Le pouvoir discrétionnaire du conseil d'administration est limité
Rémunération	Il s'agit souvent d'incitatifs annuels ou d'UAP pour lesquels il est possible de déterminer clairement la nouvelle valeur des octrois Dans de nombreux cas, la définition est moins claire et soumise à l'appréciation de chacun	Rémunération incitative liée à des mesures d'information financière, y compris le coût de l'action et le rendement total des actionnaires Exclus les options d'achat d'actions ou les octrois d'actions soumises à une période d'acquisition, ainsi que les octrois qui sont basées sur le pouvoir discrétionnaire ou les résultats stratégiques et opérationnels
Durée	Variable : entre un et trois ans avant la date d'identification d'un retraitements financier	Trois ans avant la date d'identification d'un retraitements financier

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



11. Examinez-vous régulièrement vos pratiques de gouvernance par rapport à vos groupes de référence et aux pratiques exemplaires? (suite)

Les lignes directrices en matière d'actionnariat obligent les membres de la haute direction à détenir un certain montant ou un certain nombre d'actions de l'entreprise au cours d'une période donnée afin de rejoindre les intérêts des actionnaires.

Fonctionnalité	Considérations	Recommandations de la CCGG
Quantité	<p>Il est courant d'indiquer un multiple du salaire pour les membres de la haute direction. Certaines entreprises établissent un nombre fixe d'actions.</p> <p>Capacité de se conformer à la réglementation naturellement via les octrois annuels des RILT</p> <p>La quantité est généralement conforme aux pratiques du secteur, mais elle doit également tenir compte du portefeuille du RILT utilisé par l'organisation.</p>	<p>Établir des exigences en matière d'actionnariat afin de renforcer continuellement l'intérêt économique d'un dirigeant pour les heures supplémentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> Obligation d'investir annuellement un pourcentage de la rémunération directe totale Établissement et communication des exigences en matière d'actionnariat par rapport à la rémunération directe totale plutôt que par rapport à un multiple du salaire
Exemples d'instruments	<p>Les pratiques exemplaires suggèrent d'inclure uniquement des actions ordinaires, des UAR et des UAD (les UAR et les UAD sont soumises à une période d'acquisition et non à des conditions de rendement).</p> <p>Lignes directrices suggérant de ne pas inclure d'UAP et d'options d'achat d'actions qui risquent d'être annulées si les conditions de rendement ne sont pas remplies ou si le prix de l'action n'augmente pas</p> <p>Les organismes de gouvernance préfèrent exiger qu'une partie soit détenue sous forme d'actions réelles.</p>	<p>Exiger que la majorité de la propriété d'actions soit atteinte par le biais des actions courantes.</p> <p>Si un crédit est accordé pour une rémunération basée sur des attributions, se limiter à celles qui sont acquises et à leur pleine valeur (p. ex., les UAD).</p>
Délai de réalisation	<p>Généralement, il faut 3 à 5 ans pour atteindre les lignes directrices en matière d'actionnariat.</p> <p>Il convient de tenir compte des pratiques de l'industrie et de celles de l'organisation pour l'attribution dans le cadre d'un RILT.</p>	S. O.
Approche de l'évaluation	Pratique mixte, certaines entreprises utilisent la valeur de marché actuelle et d'autres utilisent la valeur la plus élevée entre la valeur de marché ou d'acquisition.	Évaluer les titres à leur valeur de marché ou à leur prix d'acquisition.

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Rôle du CRH dans la gestion des talents
- Tableaux de bord: gestion des talents

Quelques questions fondamentales pour le CRH

12. Quel est le rôle que devrait jouer le CRH dans la supervision du talent? Quels processus sont en place pour supporter le CRH dans son rôle de superviseur?
13. Avez-vous une idée des problèmes plus généraux liés aux talents et à la culture qui peuvent présenter des risques pour l'organisation?



12. Quel est le rôle que devrait jouer le CRH dans la supervision du talent? Quels processus sont en place pour supporter le CRH dans son rôle de superviseur?

Le rôle du CRH dans la gestion des talents continue de s'étendre au-delà des activités typiques liées à la rémunération.

Domaine	Responsabilité du CRH
Stratégie de gestion des talents	Veiller à ce que la stratégie de gestion de talents soutienne la stratégie de l'entreprise et soit renforcée par la stratégie de rémunération
Planification de la succession	Développer un bassin de candidats pour la succession du PDG et de la direction principale Superviser le processus de planification de la relève afin d'assurer la mise en place d'une réserve de candidats sous la direction principale et pour les postes essentiels à l'intérieur de l'entreprise
Sécurité sur le lieu de travail	Examiner régulièrement les mises à jour sur l'état de la sécurité sur le lieu de travail au sein de l'entreprise La supervision du CRH peut varier selon l'industrie
Culture, mobilisation des salariés, DEI	Comprendre les risques associés à la culture de l'organisation, à la mobilisation des employés et à la DEI

La portée des rôles propres au CRH peut varier selon les domaines afin d'assurer une surveillance suffisante de la stratégie de la direction et de l'exécution de cette stratégie, en tenant compte du rôle du CRH par rapport à celui de la direction.

Le CRH peut commencer par intégrer ces sujets dans le calendrier annuel et poser des questions plus approfondies.

Prêtez attention aux tendances mondiales, par exemple, le ratio PDG/salarié médian (États-Unis) ou l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (Royaume-Uni).





13. Avez-vous une idée des problèmes plus généraux liés aux talents et à la culture qui peuvent présenter des risques pour l'organisation?

Un tableau de bord quant à la gestion des talents peut fournir au CRH des mises à jour régulières sur les questions liées aux talents au niveau approprié pour qu'il puisse exercer son rôle de supervision.

Exemple de tableau de bord des talents

Caractéristiques démographiques	Stabilité	Rémunération équitable	Capacités
Temps plein, temps partiel, travailleurs occasionnels	Nombre de nouvelles embauches	Équité salariale	Formation et perfectionnement
Statistiques sur la diversité	Rotation volontaire et non volontaire	Ratios de rémunération Rémunération et diversité	Lacunes en matière de compétences

Culture	Productivité	Santé et sécurité	Risques
Sondages sur la mobilisation	Rendement de la main-d'œuvre	Accidents du travail et décès	Identification des risques liés aux talents
Politiques pour le travail à domicile	Bénéfices/Employé		

Être orienté vers les données et l'analyse

Recueillir des renseignements des membres de la haute direction et des données cumulatives pour les autres

Assurer un suivi régulier et cohérent

Revoir les tendances à long terme et le rendement par rapport au marché

Poser des questions clés

S'assurer de disposer des bons renseignements et de comprendre les particularités

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

Des conseils indépendants d'un niveau inégalé en matière de gouvernance et de rémunération de la haute direction

Southlea est un cabinet de conseil novateur et indépendant spécialisé en rémunération des hauts dirigeants et en gouvernance.

Nous collaborons avec des entreprises de l'ensemble du Canada et à l'international. En tant que membre du Global Executive Compensation and Governance Group (GECN), nous travaillons régulièrement avec plus de 150 professionnels de la rémunération dans 15 pays, ce qui fait de nous le seul cabinet de conseil indépendant au Canada ayant une perspective mondiale.

Œuvrant pour l'un des plus grands cabinets de rémunération au Canada, notre équipe offre une compréhension unique des stratégies d'affaires et de ressources humaines. Elle se spécialise dans les secteurs des services financiers, de la gestion d'actifs, de la technologie et des ressources naturelles.

Nous fournissons des conseils indépendants aux conseils d'administration tout en collaborant avec la direction dans l'intérêt fondamental de l'organisation.

En partageant des idées et des perspectives novatrices basées sur les dernières tendances du marché et les pratiques de gouvernance, nous créons des programmes de rémunération qui ont un impact.

Southlea est une entreprise certifiée Women's Business Enterprise et est enregistrée comme une organisation LGBTQ+. Nos points de vue variés se reflètent dans tout ce que nous faisons.



Contactez-nous

www.southlea.com



Modèles associés

Contenu du partenaire
Préparé par Southlea

Octobre 2023



INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS
THINK BEYOND
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS
PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.





Mandat du CRH par thèmes

Responsabilités	Responsabilité du CRH
Conception de la rémunération	
Philosophie de rémunération	
Conception du régime incitatif des membres de la haute direction	
Conception du régime incitatif de l'organisation	
Niveau de rémunération du PDG (montant)	
Niveaux de rémunération des membres de la haute direction autres que le PDG (montant)	
Niveaux de rémunération du conseil d'administration (peut être confié à un autre comité)	
Structure(s) de rémunération pour l'ensemble de l'organisation	
Gouvernance de la rémunération	
Établissement du budget salarial annuel de l'organisation et financement du régime incitatif	
Octrois d'actions et utilisation de la réserve des parts	
Définition des objectifs et évaluation du rendement du PDG	
Examen des recommandations du PDG concernant les objectifs et l'évaluation du rendement des membres de la haute direction autres que PDG	
Politiques de gouvernance (p. ex., recouvrement de la rémunération, changement de contrôle)	
Contrats des membres de la haute direction (résiliation contractuelle, indemnités de départ, avantages, régime de retraite, avantages sociaux)	

Responsabilités principales | Responsabilités généralement acceptées | Responsabilités émergentes

Suite à la page suivante >>



Mandat du CRH par thème

Responsabilités	Responsabilité du CRH
Gouvernance de la rémunération (suite)	
Évaluation des risques	
Revu de la divulgation de la rémunération des membres de la haute direction	
Collaboration avec les actionnaires et les conseillers en procuration (<i>Proxy advisors</i>) et réponse aux questions sur la rémunération	
Talents/autres	
Recrutement et cessation d'emploi du PDG	
Plans de rétention pour les PDG et les principaux membres de la haute direction	
Planification de la transition du PDG et des principaux membres de la haute direction	
Plans de perfectionnement du PDG et des principaux membres de la haute direction	
Stratégie de gestion des talents	
Culture et mobilisation des employés	
Stratégie et feuille de route de DEI	
Évaluation annuelle du conseil d'administration	
Examen des mandats du CRH	

Responsabilités principales | Responsabilités généralement acceptées | Responsabilités émergentes

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Thèmes abordés par le CRH par réunion

T1	T2	T3	T4

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Responsabilités des principales parties prenantes

Thème	Calendrier	Informer	Examiner	Recommander	Approuver

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Calendrier des réunions et de la préparation du CRH

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents

	Annuellement ▶	6 à 8 semaines avant la réunion ▶	2 semaines avant la réunion ▶	1 semaine avant la réunion ▶	Réunion du comité
Réunion	Vérification et approbation de la charte et des priorités du comité	Vérification et approbation de l'ordre du jour de la réunion et du temps alloué	Lecture préalable des documents avec le président du comité	Finalisation des documents et distribution	
T1	-	[Insérer la date]			
T2	-				
T3	-				
T4	-				



Liste de contrôle de la gouvernance

Ce que [nom de l'entreprise] fait :	Ce que [nom de l'entreprise] ne fait pas :
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Offrir une rémunération au rendement, harmoniser les intérêts de la haute direction et des actionnaires<input type="checkbox"/> Examiner régulièrement les niveaux et la conception de la rémunération par rapport aux pairs de l'industrie, en collaboration avec un conseiller en rémunération indépendant<input type="checkbox"/> S'assurer que la rémunération cible des postes se situe autour de la médiane du marché<input type="checkbox"/> Équilibrer les objectifs de rendements des régimes incitatifs à court et à long terme<input type="checkbox"/> Établir des objectifs de rendement qui tiennent compte de toutes les parties prenantes<input type="checkbox"/> Réaliser des tests de sensibilité pour les programmes incitatifs et les paiements associés<input type="checkbox"/> Plafonner le paiement des programmes incitatifs à court terme à 200 % de l'objectif fixé<input type="checkbox"/> Faire preuve d'un jugement éclairé dans l'évaluation du rendement et les décisions de rémunération<input type="checkbox"/> Exiger un montant minimal de propriété d'actions pour les membres exécutifs<input type="checkbox"/> Procéder régulièrement à une analyse des risques liés à la rémunération<input type="checkbox"/> Fournir aux membres de la haute direction des contrats d'emploi dont les conditions et les dispositions relatives aux indemnités de départ sont en conformité avec les meilleures pratiques<input type="checkbox"/> Recouvrir des rémunérations versées (politique de recouvrement de la rémunération; <i>Clawback</i>) à la suite d'un retraitement important des résultats financiers dus à une non-conformité aux obligations de déclaration	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ne garantit pas la rémunération<input type="checkbox"/> Ne prend pas de décisions de rémunération basée uniquement sur des résultats calculés à l'aide de formules<input type="checkbox"/> Ne modifie pas le prix des options en circulation sans l'approbation des actionnaires<input type="checkbox"/> Ne propose pas de prêts aux salariés ni de majorations fiscales (<i>tax gross-up</i>)<input type="checkbox"/> N'autorise pas les opérations d'initiés (dans le cadre de la politique relative aux opérations d'initiés) ni la couverture de la rémunération à base de titres (dans le cadre de la politique anti-couverture)

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Résumé de la politique de recouvrement de la rémunération

Aspect	Politique de recouvrement de la rémunération de l'entreprise/ <i>Clawback</i>
Participants	
Déclencheur	
Rémunération	
Durée	

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Sommaire des lignes directrices sur l'actionnariat

Composante	PDG	Relevants directs du PDG	Autres hauts dirigeants	Administrateurs
Quantité				
Exemples d'instruments				
Délai de réalisation				
Approche de l'évaluation				

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents



Tableau de bord: Gestion des talents

Catégorie	Réel	Cible	Résultats historiques			Rendement du groupe de référence
			Année 1	Année 2	Année 3	
Démographie						
• Temps plein, temps partiel, travailleurs occasionnels						
• Statistiques sur la diversité						
Stabilité						
• Nombre de nouvelles embauches						
• Rotation volontaire et non volontaire						
Équité salariale						
• Ratios de rémunération						
Culture						
• Sondages sur la mobilisation						
Productivité						
• Rendement de la main-d'œuvre						
• Bénéfices/employé						
Santé et sécurité						
• Accidents du travail et décès						

Vue d'ensemble

Rôle du CRH

Perspectives des parties prenantes

Questions de gouvernance

Gestion des talents