

# Boîte à outils sur la rémunération des dirigeants

Contenu du partenaire  
Préparé par Southlea

Octobre 2023

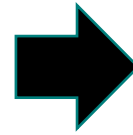


INSTITUTE OF  
CORPORATE  
DIRECTORS  
THINK BEYOND  
THE BOARDROOM.

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



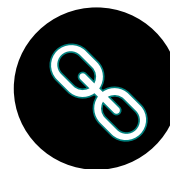
Cliquez sur chacun des sujets à gauche pour accéder à la section correspondante de la boîte à outils.



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 :

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

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 deuxième boîte à outils, nous nous concentrons sur la rémunération des membres de la haute direction, de l'établissement de la philosophie de rémunération jusqu'aux niveaux de rémunération, en passant par la conception des incitatifs.**

Nous présentons une vue d'ensemble de ces sujets, divers outils et modèles pour soutenir le processus, ainsi que **18 questions** que le CRH peut se poser pour adapter ses programmes aux préférences de l'organisation.

## Sections de la boîte à outils :

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# Philosophie de rémunération des membres de la haute direction

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Définition de la philosophie de rémunération
- Compréhension des éléments de la rémunération totale
- Alignement sur les niveaux de rémunération avec la philosophie de rémunération
- Élaboration des groupes de référence pour la rémunération

## Quelques questions fondamentales pour le CRH

1. Est-ce que votre philosophie de rémunération soutient les stratégies d'affaires et de talents de l'entreprise?
2. Avez-vous considéré le rôle de chaque élément de la rémunération totale?
3. Pour chaque élément de rémunération, avez-vous défini une référence à un marché cible?
4. Votre groupe de référence est-il fondé sur des critères de sélection bien définis?



# 1. Est-ce que votre philosophie de rémunération soutient les stratégies d'affaires et de talents de l'entreprise?

La proposition de valeur aux employés aborde l'expérience de l'employé et constitue le fondement de la philosophie de la rémunération. Elle peut varier en fonction du secteur d'activité ou du modèle d'entreprise.

Vue  
d'ensemble

Philosophie de  
rémunération

Analyse  
comparative de  
la rémunération

Conception du  
régime incitatif

Rémunération  
au rendement

**Facteurs internes**  
Stratégie d'affaires  
Stratégie ESG  
Stratégie de gestion de talents

**Facteurs externes**  
Pratiques du marché  
Considérations de gouvernance  
Préférences des parties prenantes

## Philosophie de rémunération

- Le groupe de référence et le marché des talents (c'est-à-dire les entreprises au sein desquelles vous recrutez et au profit desquelles vous perdez des talents)
- Le rôle de chaque élément de la rémunération
- La composition de la rémunération (p. ex., fixe ou variable, à court ou à long terme, en espèces ou à base d'actions)
- Le positionnement salarial souhaité par rapport au groupe de référence

## Stratégie de rémunération au rendement

- Définition du rendement
- Objectifs de rendement à court, à moyen et à long terme
- Relation entre le risque et la rémunération
- Équilibre entre le rendement et la rétention
- Niveau de variabilité

## 2. Avez-vous considéré le rôle de chaque élément de la rémunération totale?

Examiner le rôle de chaque élément de rémunération pour communiquer efficacement la valeur aux employés et garantir l'alignement sur la stratégie de l'entreprise.

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

Rémunération totale

Prendre en compte les éléments non financiers telles que la formation, le perfectionnement, les congés payés, un horaire de travail flexible, etc.

Salaire

Prime annuelle

Incitatifs à long terme

Avantages sociaux et indirects

Épargne-retraite

Offre un niveau de rémunération de base reflétant le taux du marché pour le poste, ainsi que les compétences et l'expérience pertinentes de l'employé

Motive le rendement et oriente les employés vers des domaines qui favorisent la réussite de l'entreprise, de l'activité, de l'équipe et de l'individu tout au long de l'année

Permet de conserver les talents et sensibiliser les employés à une réussite à long terme de l'entreprise

Offre un soutien, ainsi que des avantages aux employés dans leur vie professionnelle et personnelle (p. ex., soins de santé, soins dentaires, bien-être, possibilité de travailler à distance, formes d'allocations supplémentaires et avantages indirects)

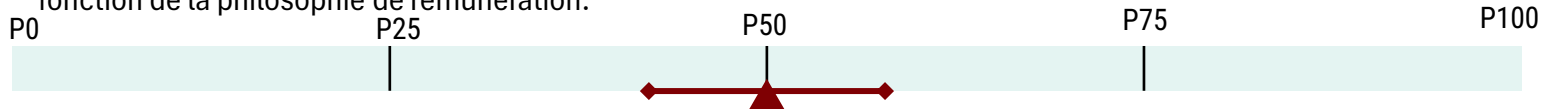
Aide les employés à planifier leur avenir financier (selon leur province ou territoire)

### 3. Pour chaque élément de rémunération, avez-vous défini une référence à un marché cible?

De nombreuses organisations ancrent leur philosophie autour du rendement cible et mesurent la corrélation souhaitée entre le risque et la rémunération. Le niveau de conformité avec le marché variera en fonction des stratégies commerciales et des stratégies de gestion des talents.

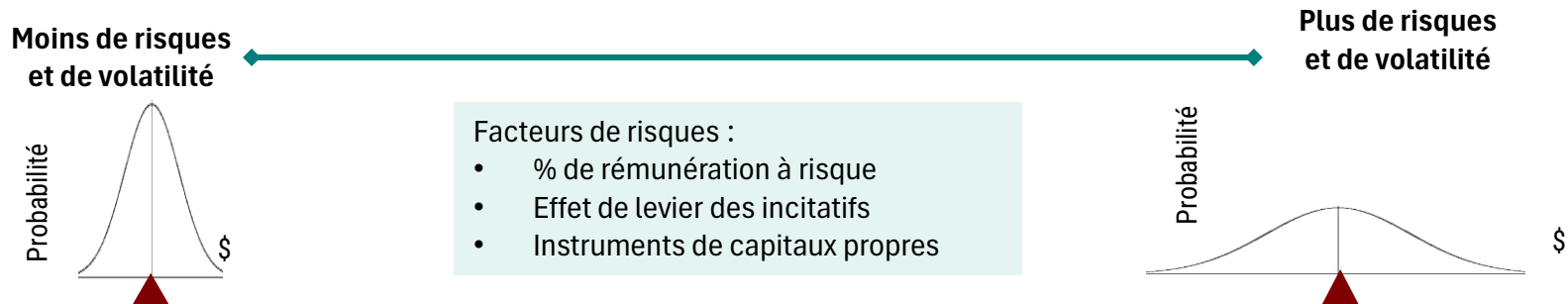
#### CHOIX DU NIVEAU CIBLE – PHILOSOPHIE DE RÉMUNÉRATION

- Reflète le niveau de rémunération généralement accordé pour répondre aux attentes.
- En règle générale, les entreprises positionnent leur cible de rémunération au 50<sup>e</sup> rang centile de leur marché de référence.
- Elle peut parfois se situer au-dessus ou au-dessous du 50<sup>e</sup> rang centile pour diverses raisons, notamment la taille ou la portée relative, la complexité et la dynamique du marché du travail. Les membres de la haute direction peuvent également voir leur rémunération augmenter ou diminuer en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur rendement.
- Il est difficile de défendre un positionnement supérieur au 50<sup>e</sup> rang centile, c'est pourquoi il est préférable d'ajuster le niveau au groupe de référence.
- La rémunération totale peut être obtenue par un positionnement différent de chaque élément de rémunération, en fonction de la philosophie de rémunération.



#### RÉPARTITION RÉELLE DE LA RÉMUNÉRATION – RÉSULTATS DE RÉMUNÉRATION

- Reflète la rémunération réelle en fonction du rendement. Elle peut être supérieure ou inférieure à la rémunération cible.
- L'éventail des résultats salariaux dépend du rapport entre le risque et la rémunération, qui peut varier d'une organisation à l'autre.



Facteurs de risques :

- % de rémunération à risque
- Effet de levier des incitatifs
- Instruments de capitaux propres



# 4. Votre groupe de référence est-il fondé sur des critères de sélection bien définis?

## Considérations

Reflète un **échantillon de marchés de talents** (peut être différent de celui des entreprises concurrentes)

La taille et la portée sont des facteurs de complexité à prendre en considération

Comporte de **12 à 20 entreprises** (en cas de divulgation publique)

Utilise des **critères de sélection clairement définis**, afin d'éviter la sélection d'entreprises en particulier

Le groupe de référence de l'analyse comparative de la rémunération peut différer du groupe de référence utilisé pour le rendement

## Critère de sélection type

<b>Secteurs d'activité</b>	Industries similaires ou caractéristiques sectorielles fondamentales Possibilité d'étendre la sélection aux industries connexes
<b>Emplacement géographique</b>	Marché sur lequel les membres de la haute direction sont situés actuellement ou à partir duquel ils devraient être recrutés Peut prendre en compte le point de vue des actionnaires (y compris les conseillers en procuration)
<b>Taille</b>	Le niveau de rémunération des membres de la haute direction est généralement proportionnel à la taille de l'organisation. Varie selon le secteur d'activité Inclut généralement les revenus, la capitalisation boursière et les actifs
<b>Facteurs propres à l'entreprise</b>	Prendre en compte d'autres facteurs propres à l'entreprise qui peuvent être pertinents (p. ex., le rendement passé, la transformation ou la croissance future attendue ou la structure de la propriété) Nombre de régions et d'unités opérationnelles

## Utilisations potentielles

Analyse comparative de la rémunération de la haute direction	Analyse comparative de la rémunération des administrateurs	Régime incitatif/pratiques de conception ESG	Analyse de la rémunération au rendement	Tendances de rémunération et pratiques de gouvernance
--	--	--	---	---

Le groupe de référence pour la **rémunération des administrateurs** s'aligne généralement sur le groupe de référence pour la rémunération des membres de la haute direction, mais il peut différer.

Les **groupes de référence pour la performance** se concentrent sur la stratégie d'affaires, le cycle de vie, le cours de l'action et les dynamiques du rendement.

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement



# Analyse comparative de la rémunération des dirigeants

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Analyse des données du marché sur la rémunération des dirigeants
- Méthodologie utilisée pour l'examen de la rémunération des dirigeants
- Analyse des données du marché sur la rémunération des dirigeants

## Quelques questions fondamentales pour le CRH

5. Comprenez-vous les éléments de la rémunération faisant l'objet de l'analyse comparative?
6. Interprétez-vous les données du marché d'une catégorie concurrentielle ou vous concentrez-vous sur un seul point de données?
7. Comparez-vous la composition de votre rémunération par rapport à celle du marché?
8. Quels sont les facteurs que vous prenez en compte, au-delà des résultats du marché, pour déterminer s'il convient de modifier la rémunération des membres de la haute direction?



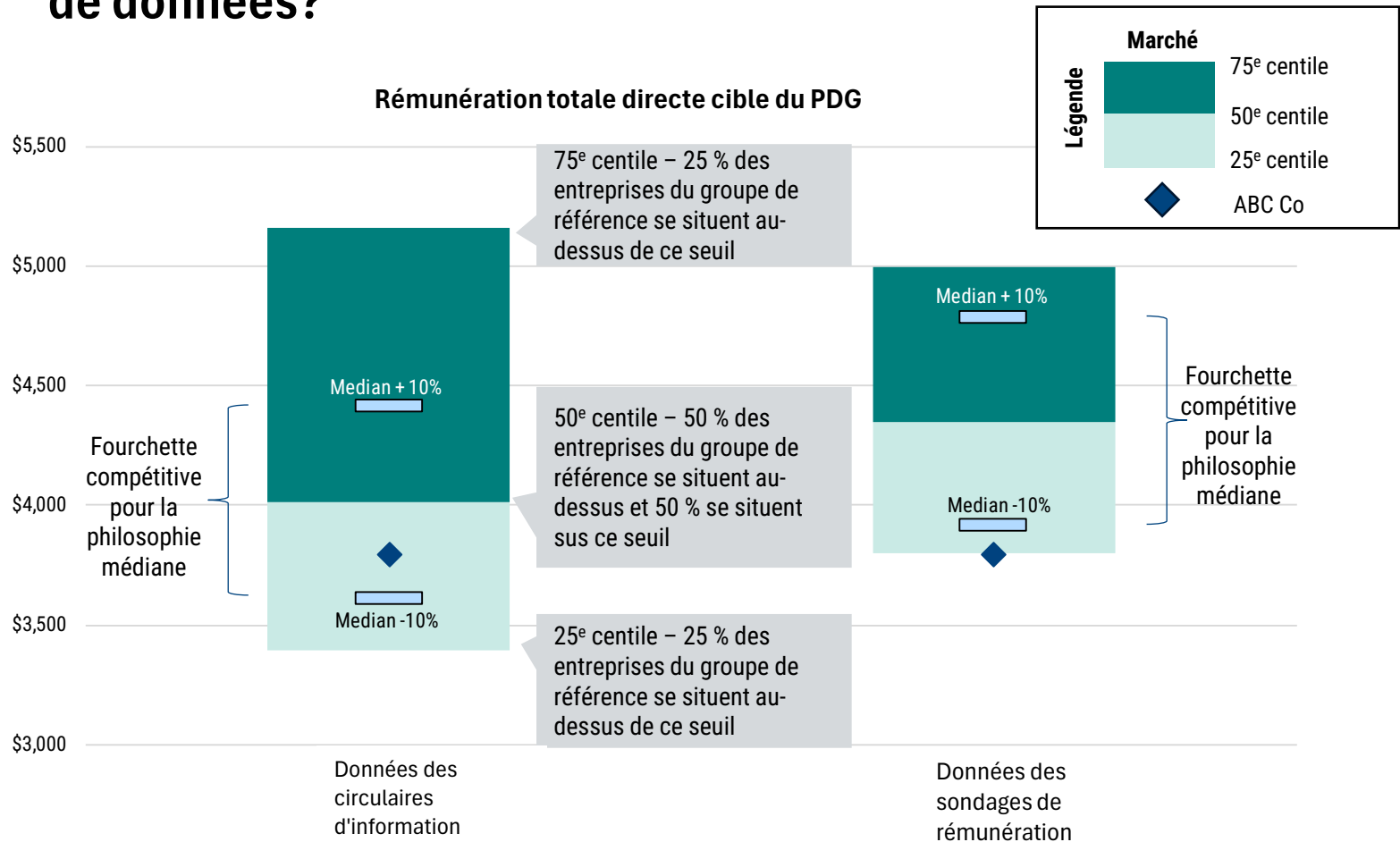
## 5. Comprenez-vous les éléments de la rémunération faisant l'objet de l'analyse comparative?

La rémunération incitative (ICT et ILT) peut être définie comme cible ou réelle

- **Cible** – Rémunération incitative annoncée dans la lettre d'emploi et généralement accordée si les attentes sont satisfaites
- **Réelle** – ICT versé sur la base du rendement réalisé au cours de l'année; valeur attendue de l'ILT à la date d'octroi

Salaire	Rémunération totale en espèces cible	Rémunération directe totale cible	Rémunération totale
Salaire	Salaire	Salaire	Salaire
–	Incitatifs à court terme (ICT) cibles	Incitatifs à court terme (ICT) cibles	Incitatifs à court terme (ICT) cibles
–	–	Incitatifs à long terme (ILT) cibles	Incitatifs à long terme (ILT) cibles
–	–	–	Régime de retraite et avantages sociaux

# 6. Interprétez-vous les données du marché d'une catégorie concurrentielle ou vous concentrez-vous sur un seul point de données?

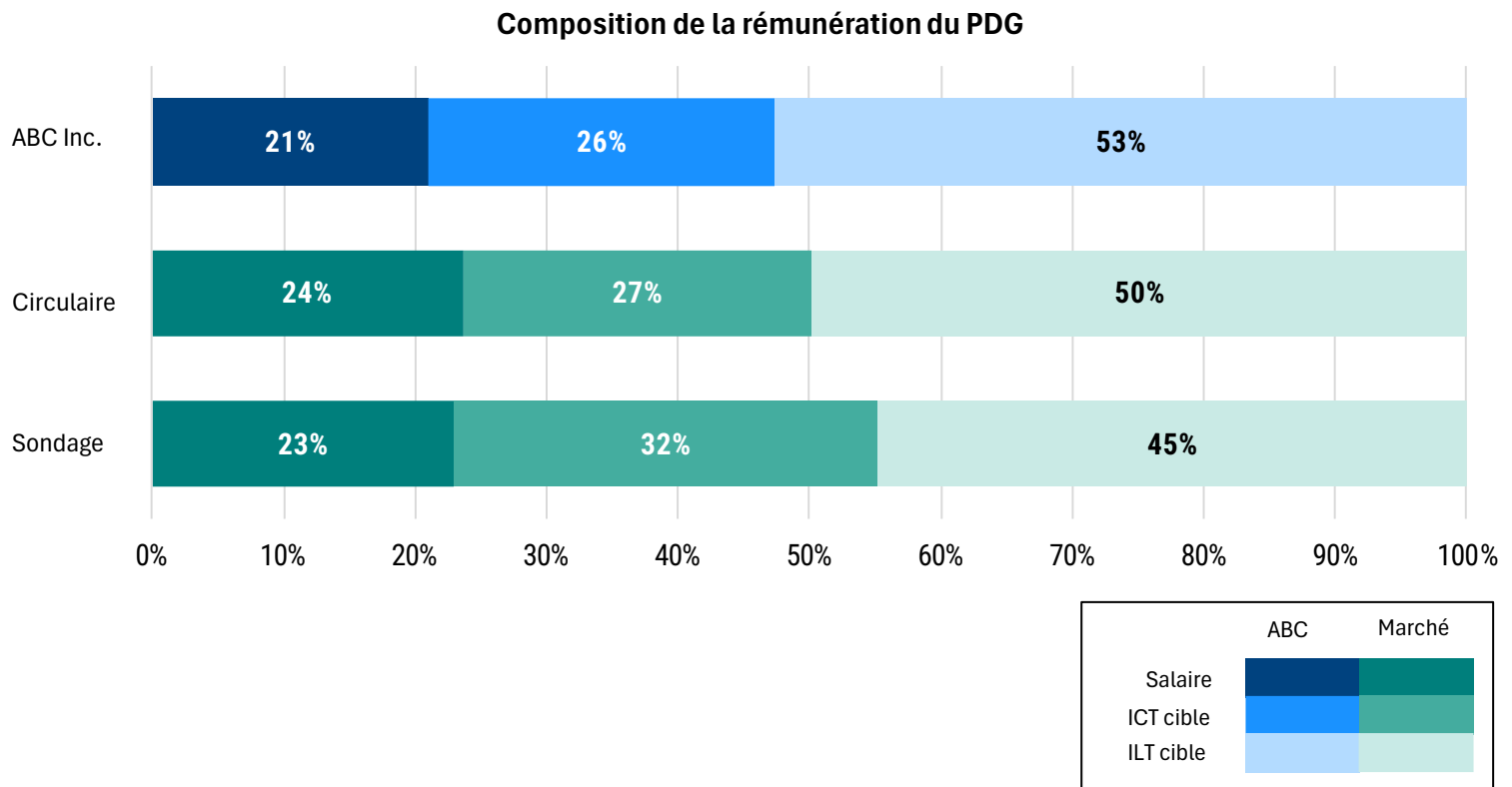


Puisque les données du marché se rapprochent des taux de rémunération du marché, Southlea considère généralement que la rémunération est compétitive dans une fourchette de +/-10 % par rapport au point de référence souhaité.

# 7. Comparez-vous la composition de votre rémunération par rapport à celle du marché?

## Examiner la composition de la rémunération avec des échantillons de marché

En fonction de la philosophie de rémunération de l'entreprise, il peut s'avérer judicieux d'adopter une composition de la rémunération différente de celle du marché (l'exemple ci-dessous démontre que la société ABC accorde plus d'importance à l'ILT et moins au salaire).



## 8. Quels sont les facteurs que vous prenez en compte, en plus des résultats du marché, pour déterminer s'il convient de modifier la rémunération des membres de la haute direction?

Il existe des considérations propres au poste et au titulaire qui permettent de déterminer une rémunération concurrentielle.

### Il est raisonnable de situer le titulaire...

#### En dessous du marché si :

- La taille de l'entreprise est inférieure à la plupart des entreprises du groupe de référence
- La portée de son poste est inférieure et comprend moins de responsabilités comparativement aux postes similaires de l'analyse comparative
- Son autonomie est inférieure à celle généralement accordée pour un poste similaire sur le marché concurrentiel
- Il est nouvellement en poste et en cours de perfectionnement
- Ses compétences et son expérience peuvent être remplacées rapidement (en interne ou en externe)

#### Au-dessus du marché si :

- La taille de l'entreprise est supérieure à la plupart des entreprises du groupe de référence
- La portée de son rôle est supérieure (p. ex., 20 % de plus que celle des postes similaires de l'analyse comparative)
- Le poste nécessite une plus grande autonomie par rapport aux postes similaires
- Sa capacité à travailler dans plusieurs domaines d'expertise est requise (diversité de compétences et d'expérience)
- Son expérience est significative et qu'il a un bon rendement dans son poste actuel
- Ses compétences et son expérience ne peuvent pas être remplacées et sont essentielles à la stratégie et à la croissance de l'organisation
- Il possède d'autres qualités et caractéristiques intrinsèques et essentielles

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Principes de conception du régime incitatif
- Caractéristiques du régime incitatif à court terme (RICT)
- Caractéristiques du régime incitatif à long terme (RILT)
- Recours au pouvoir discrétionnaire du conseil d'administration

## Quelques questions fondamentales pour le CRH

9. Quel processus suivez-vous lorsque vous passez en revue la conception des régimes incitatifs?
10. Pouvez-vous formuler clairement les principes qui guident la conception des régimes incitatifs?
11. La stratégie à long terme de l'organisation peut-elle être comprise en consultant la conception du régime incitatif?
12. Avez-vous envisagé le portefeuille de l'ILT dans le contexte de la stratégie de l'organisation et du programme de rémunération totale dans son ensemble?
13. L'équilibre entre le rendement et la rétention soutient-il les stratégies de l'entreprise et des talents?
14. Comprenez-vous les considérations fiscales et comptables canadiennes liées aux diverses caractéristiques des instruments ILT et de la conception des régimes?
15. Avez-vous envisagé plusieurs points de vue sur le montant de l'ILT délivré?
16. Le CRH dispose-t-il d'une procédure pour évaluer la nécessité d'avoir recours au pouvoir discrétionnaire?





## 9. Quel processus suivez-vous lorsque vous passez en revue la conception des régimes incitatifs?

L'adoption d'une approche structurée pour la conception des régimes incitatifs garantit une harmonisation avec les stratégies globales de l'entreprise tout en permettant un degré de personnalisation adéquat.

Étape de conception de l'incitatif	Questions
<b>Définir les principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les principes soutiennent-ils les stratégies d'affaires et de gestion des talents?</li> <li><input type="checkbox"/> Le stade de développement de l'entreprise a-t-elle été prise en considération?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment les principes s'alignent-ils sur les pratiques du groupe de référence ou du secteur d'activité?</li> </ul>
<b>Choisir la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comment les régimes incitatifs à court et à long terme sont-ils structurés?</li> <li><input type="checkbox"/> L'approche de la prise en compte du rendement individuel est-elle conforme aux principes directeurs?</li> <li><input type="checkbox"/> Quels instruments incitatifs à long terme devraient être utilisés?</li> </ul>
<b>Choisir les indicateurs de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement correspondent-ils à la stratégie à long terme de l'entreprise?</li> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement se situent-ils aux niveaux appropriés (entreprise, équipe, individu)?</li> <li><input type="checkbox"/> Le régime mesure-t-il les efforts ou leurs résultats?</li> </ul>
<b>Intégrer les indicateurs de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'approche d'intégration des indicateurs est-elle appropriée (p. ex., pondéré, modificateur, tableau de board, etc.)?</li> <li><input type="checkbox"/> La pondération relative des indicateurs de rendement est-elle conforme à la stratégie de l'entreprise?</li> </ul>
<b>Déterminer l'horizon temporel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement sont-ils mesurés sur une durée appropriée (court terme ou long terme)?</li> <li><input type="checkbox"/> Quel est l'horizon temporel pris en compte dans le RILT? S'agit-il vraiment d'un régime à long terme (c'est-à-dire d'une durée supérieure à 3 ans)?</li> </ul>
<b>Définir une approche permettant d'avoir un jugement éclairé et un pouvoir discrétionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Au moment de concevoir le régime, avez-vous envisagé des moyens d'atténuer la nécessité d'avoir recours au pouvoir discrétionnaire en fin d'année?</li> <li><input type="checkbox"/> Existe-t-il une procédure ou une structure permettant d'envisager le recours au pouvoir discrétionnaire pour rajuster les résultats calculés du régime incitatif?</li> </ul>
<b>Déterminer et modéliser les courbes de rendement et de rétribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Révisiez-vous chaque année les courbes de rendement et de rétribution afin de vous assurer qu'elles sont toujours appropriées?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous examiné les paiements potentiels dans divers scénarios de rendement afin de vous assurer qu'ils sont appropriés?</li> <li><input type="checkbox"/> Les analyses des rémunérations réalisées et réalisables montrent-elles que le RILT atteint les objectifs souhaités?</li> </ul>
<b>Créer le plan de mise en œuvre et de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous élaboré un plan de communication avec les participants au régime et les autres parties prenantes?</li> </ul>

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

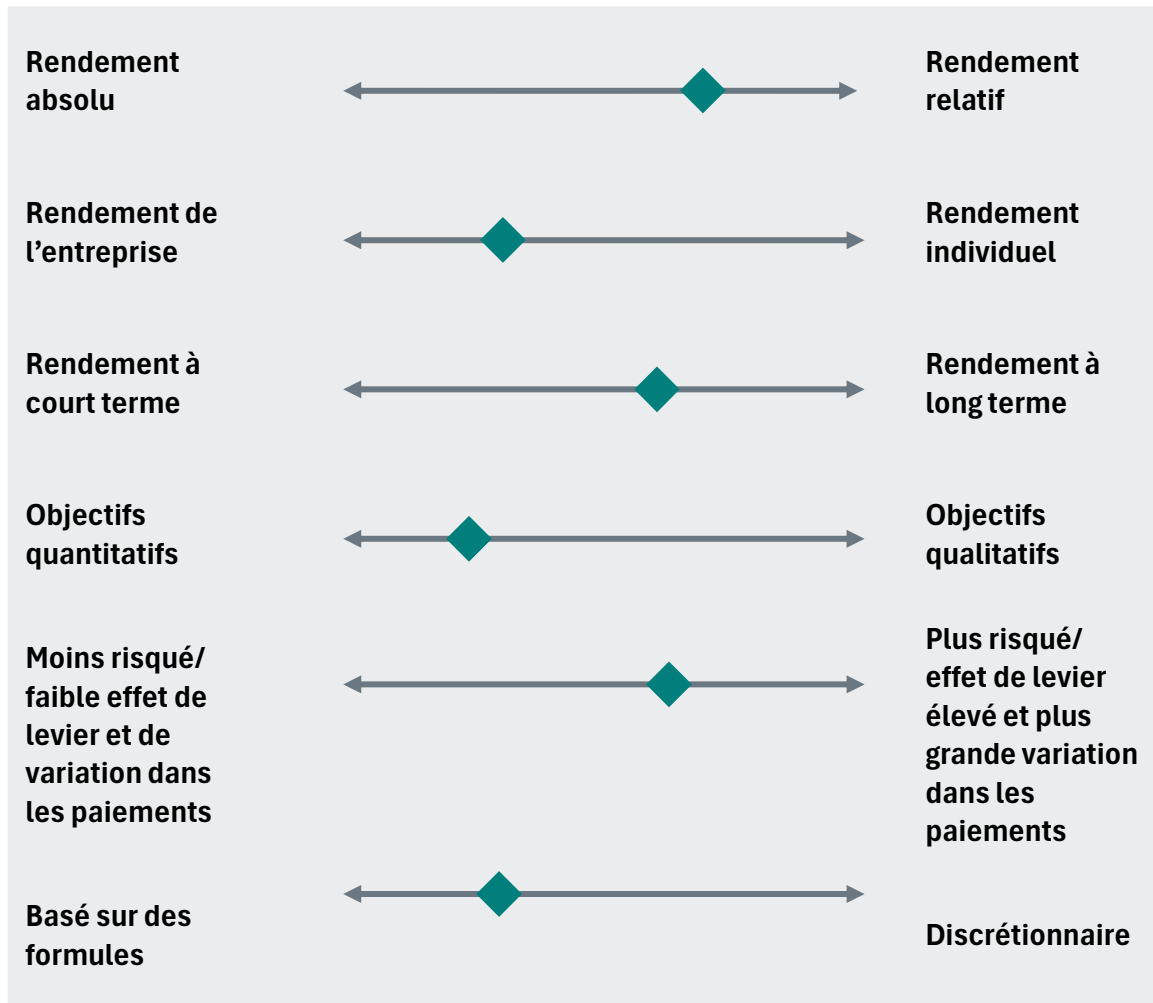
Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement



# 10. Pouvez-vous formuler clairement les principes qui guident la conception des régimes incitatifs?

Il est important de comprendre les différents choix possibles lors de la conception des régimes incitatifs et la manière dont elles correspondent aux stratégies d'affaires et de gestion des talents.



La « bonne » réponse dépendra d'une série de facteurs, notamment :

- Stratégie d'affaires
- Stratégie de gestion de talents
- Secteur d'activité et industrie
- Pratiques du groupe de référence
- Étape du cycle de vie
- Structure de l'actionariat et perspectives des investisseurs
- Environnement réglementaire

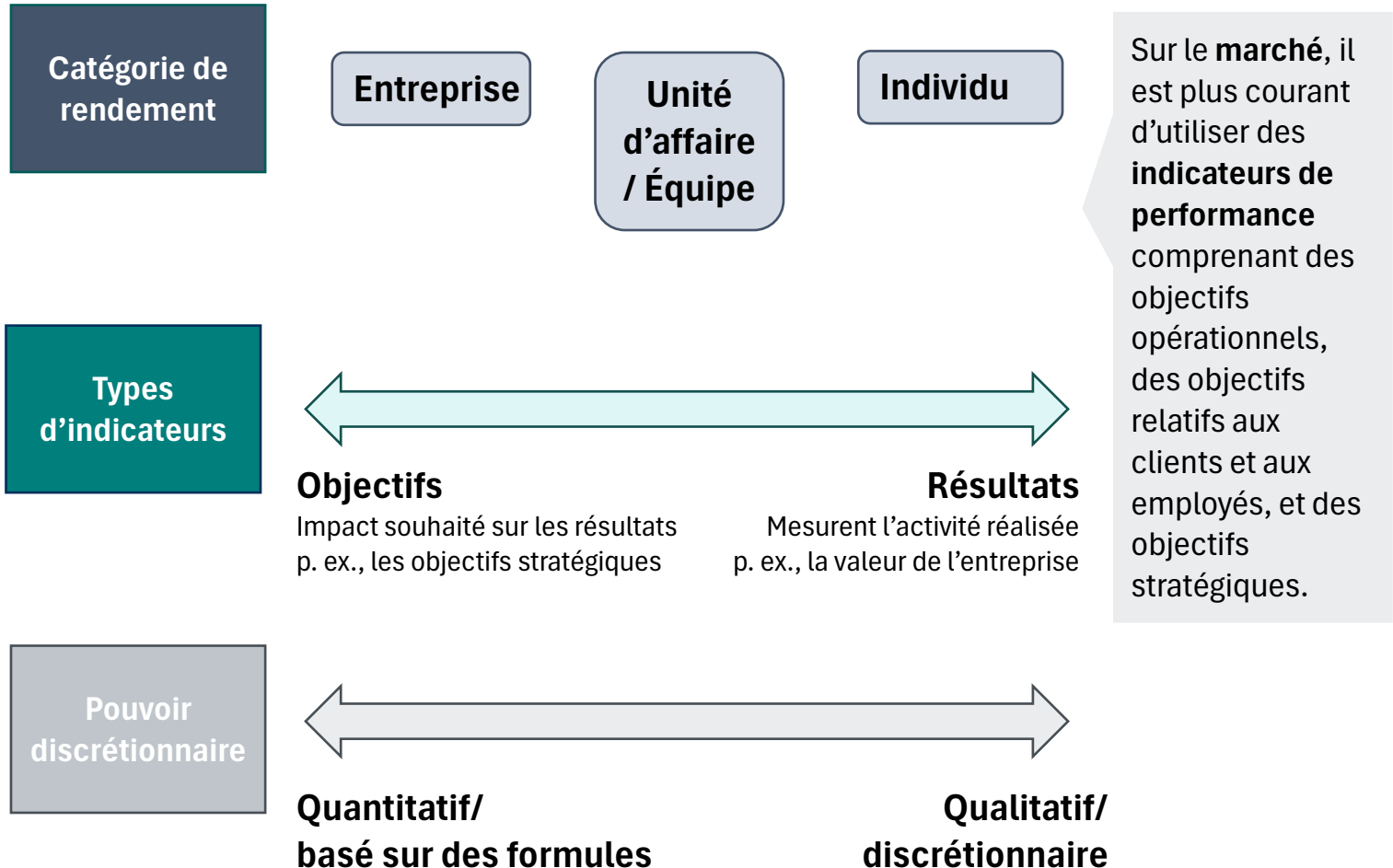
Vue d'ensemble  
Philosophie de rémunération  
Analyse comparative de la rémunération  
**Conception du régime incitatif**

Rémunération au rendement



# 11. La stratégie à long terme de l'organisation peut-elle être comprise en consultant la conception du régime incitatif?

Les indicateurs de rendement du régime incitatif doivent aider l'organisation à réaliser sa stratégie à long terme.



Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

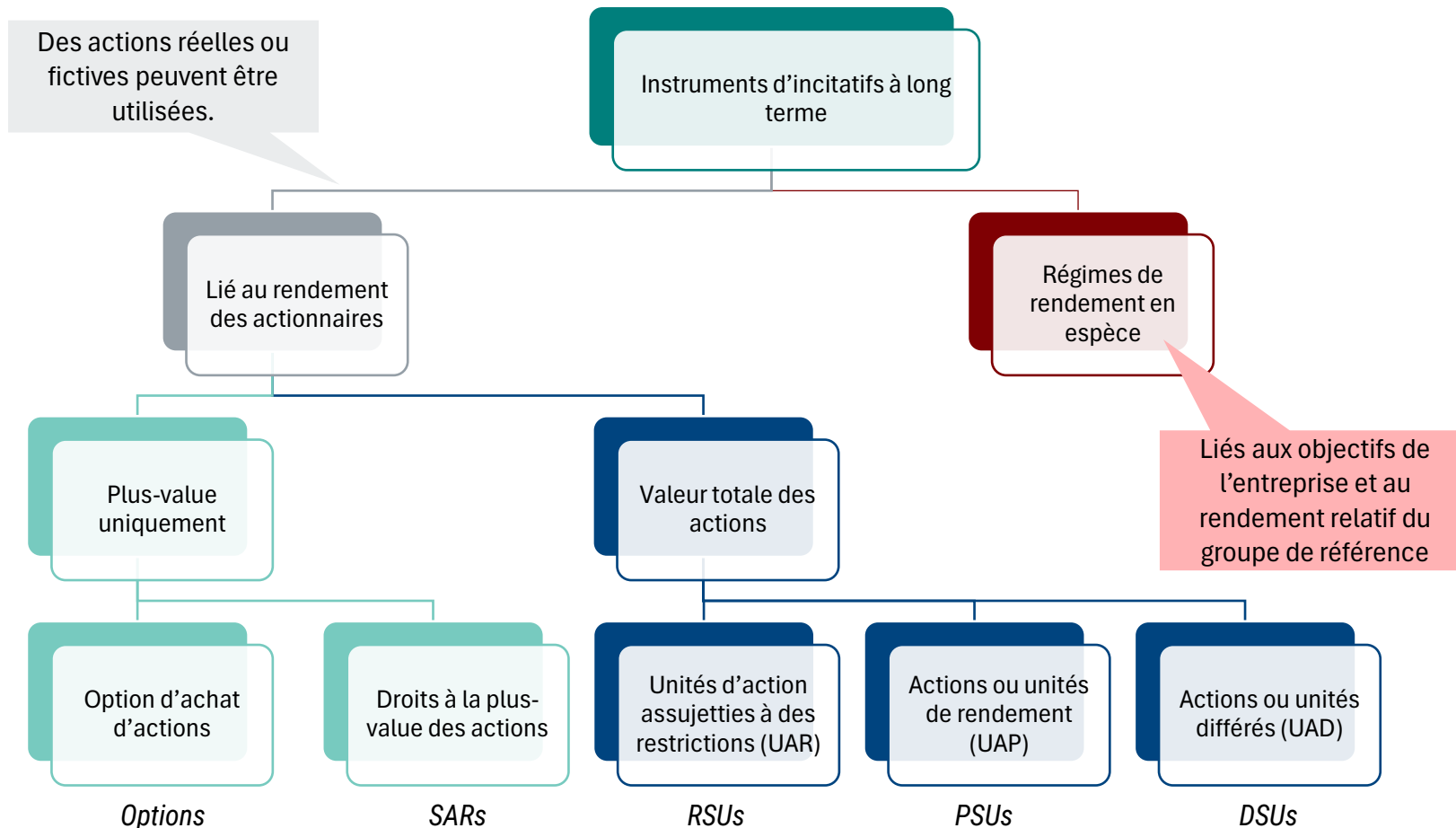
Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# 12. Avez-vous envisagé le portefeuille de l'ILT dans le contexte de la stratégie de l'organisation et du programme de rémunération totale dans leur ensemble?

Il existe de nombreux instruments d'ILT à envisager en fonction de votre stratégie d'affaires et de votre structure d'actionariat. Chaque instrument a son propre profil de risque et d'effet de levier.



Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

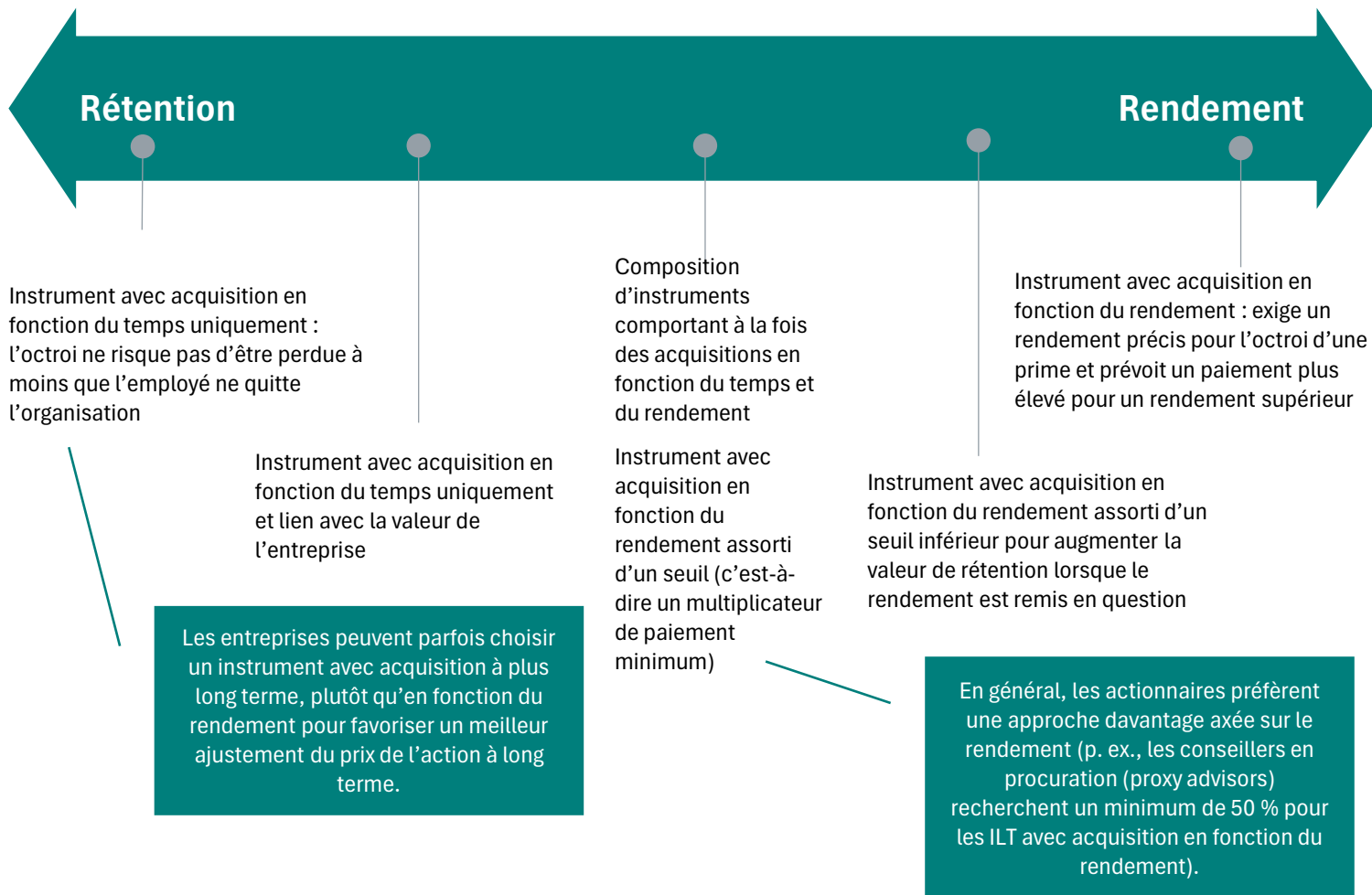
Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# 13. L'équilibre entre le rendement et la rétention soutient-il les stratégies de l'entreprise et des talents?

Les RILT permettent généralement de trouver un équilibre entre la rétention et la motivation à réaliser un rendement qui correspond à la stratégie à long terme de l'organisation.



Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# 14. Comprenez-vous les considérations fiscales et comptables canadiennes liées aux diverses caractéristiques des instruments ILT et de la conception des régimes?

Instrument	Impôt sur le revenu	Impôt des sociétés	Comptabilité	Trésorerie et dilution
<b>Option d'achat d'actions</b>	Impôt préférentiel (selon les limites)	Disponible uniquement lorsque les participants ne bénéficient pas de l'impôt préférentiel	Charge comptable fixe basée sur la juste valeur de l'octroi à la date d'acquisition	Impact généralement positif sur les flux de trésorerie Dilutif
<b>Droits à la plus-value des actions</b>	Imposés lors de la période d'acquisition ou de l'exercice	Disponibilité basée sur la valeur du paiement	Charges liées à l'évaluation variable à la valeur de marché (à l'aide d'un modèle de valeur d'option)	Impact négatif sur les flux de trésorerie Non-dilutif
<b>Unités d'action (régliées en espèces ou avec des actions achetées sur le marché)</b>	Imposées lors du paiement	Disponibilité basée sur la valeur du paiement	Charges variables liées à l'évaluation de la valeur marchande (l'approche peut varier en fonction de l'indicateur, sur le marché ou non)	Impact négatif sur les flux de trésorerie Non-dilutif
<b>Unités d'action (actions émises à partir de la trésorerie)</b>	Imposées lors du règlement	Non déductible	Charge comptable fixe basée sur la juste valeur de l'octroi à la date d'acquisition	Impact neutre sur les flux de trésorerie Dilutif

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

**Southlea n'est pas en mesure de fournir des conseils fiscaux, comptables ou juridiques. Ces renseignements sont fournis à titre indicatif seulement.**

# 15. Avez-vous envisagé plusieurs points de vue sur le montant de l'ILT délivré?

Lors de l'examen des octrois d'actions, le CRH doit aller au-delà de la valeur attendue.

$$\text{Valeur attendue du RILT} = \text{Prix de l'action au moment de l'acquisition} \times \text{Nombre d'actions acquises}$$

\* Pour les options d'achat d'actions, cette valeur est basée sur la valeur Black-Scholes au moment de l'octroi

Considérer à la fois la valeur et le nombre d'actions et d'options octroyés

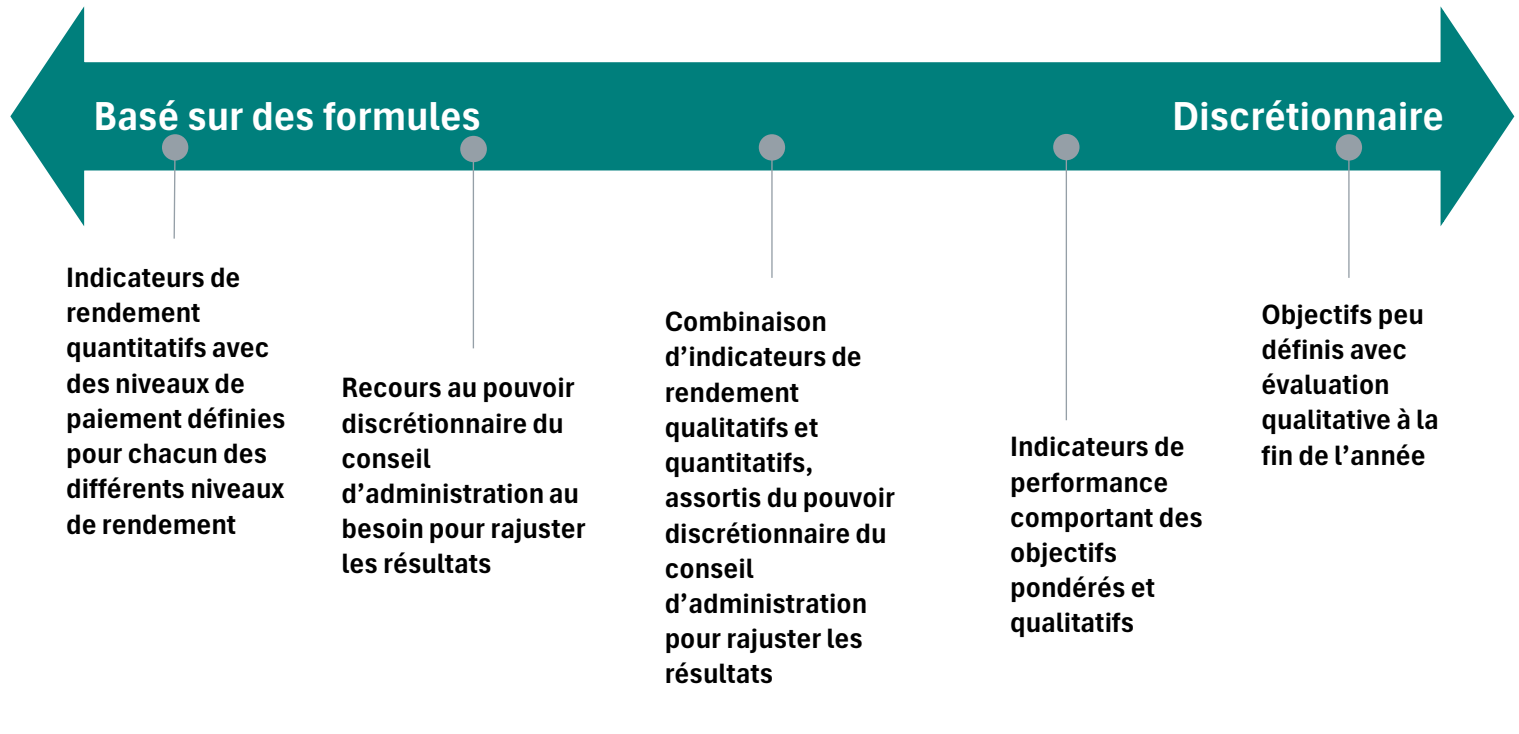
Variation de la valeur	Valeur attendue	Nombre d'actions/d'options d'achat d'actions acquises
Possibilité d'ajuster la valeur accordée à la hausse ou à la baisse en fonction du rendement et du potentiel de l'entreprise ou de l'individu	Octroi déterminé sur la base de la valeur attendue de la prestation selon différents scénarios	Octroi déterminé sur la base d'un nombre déterminé d'actions et d'options ou d'un pourcentage des actions ordinaires en circulation

La dilution (et run-rate) de la réserve d'actions peuvent également être considérés. Bien que cela s'applique uniquement aux régimes incitatifs en actions, il peut être utile de comprendre l'impact de tous les régimes à base d'action, y compris ceux réglés en espèces.

<p><b>Overhang</b> Nombre d'unités d'actions et d'options octroyés et pouvant être octroyés, divisées par le nombre total d'actions</p>	<p>Mesure dans quelle proportion la réserve de trésorerie (si elle est entièrement octroyée) diluerait la propriété des actionnaires actuels</p> <p>La limite communément acceptée au Canada est de 10 % (elle peut être plus élevée dans les entreprises du secteur des technologies et plus basse dans les grandes entreprises)</p>
<p><b>Dilution</b> Nombre d'unités d'actions et d'options octroyées divisées par le nombre total d'actions</p>	<p>Mesure dans quelle mesure la réserve de trésorerie dilue actuellement la propriété des actionnaires actuels</p> <p>Fournit des indications sur le nombre d'octrois supplémentaires pouvant être accordées sur la base du taux d'exécution par rapport à l'excédent</p>
<p><b>Run Rate / Burn Rate</b> Nombre d'unités d'actions et d'options octroyés au cours de l'année divisé par le nombre total d'actions</p>	<p>Mesure la rapidité avec laquelle l'entreprise utilise la réserve de trésorerie disponible</p> <p>Parmi les entreprises matures, un maximum de 1 à 2 % est généralement accepté en fonction de la dilution</p>

# 16. Le CRH dispose-t-il d'une procédure pour évaluer la nécessité d'avoir recours au pouvoir discrétionnaire?

La conception des régimes incitatifs peut varier d'entièrement basé sur des formules (résultat calculé) à entièrement discrétionnaire.



Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

Dans cette section, nous verrons ce qui suit :

- Différentes perceptions de la rémunération et du rendement
- Établissement d'objectifs et de niveaux de rendement
- Approches de l'analyse de la relation entre la rémunération et le rendement

## Quelques questions fondamentales pour le CRH

17. Le CRH prend-il en compte des points de vue multiples sur la rémunération et le rendement?
18. Effectuez-vous chaque année une analyse de la rémunération réalisable afin de comprendre le lien entre la rémunération et le rendement?





# 17. Le CRH prend-il en compte des points de vue multiples sur la rémunération et le rendement?

Il est important de comprendre la rémunération sous différents angles, car chaque point de vue fournit des renseignements différents qui, ensemble, racontent l'histoire de la rémunération au rendement.

Rémunération cible	Rémunération réelle			Rémunération maximale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflète la rémunération lorsque le rendement attendu est atteint</li> <li>En général, correspond à 1.0x de l'incitatif</li> <li>Permet l'évaluation de la structure de la rémunération</li> <li>Ne tient pas compte de la difficulté relative des objectifs de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflète les résultats de rémunération pour le rendement réalisé au cours d'une période donnée</li> <li>Aide les entreprises à comprendre et à examiner la cohérence entre la rémunération et le rendement</li> <li>Est influencé par l'établissement d'objectifs de rendement</li> <li>Comparaison difficile entre des secteurs d'activité dont les conditions économiques et de marché diffèrent</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflète la théorie de rémunération maximale offerte dans le programme</li> <li>Favorise la compréhension du risque et de l'effet de levier du programme</li> <li>Ne tient pas compte de la probabilité de réalisation</li> </ul>
	<p><b>Valeur d'octroi</b></p> <p>Salaire + prime versée + juste valeur des ILT au moment de l'octroi</p>	<p><b>Réalisé</b></p> <p>Salaire + prime versée + ILT payé</p>	<p><b>Réalisable</b></p> <p>Réalisé + juste valeur actuelle de l'ILT en octroyés mais non-payés</p>	

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement



# 17. Le CRH prend-il en compte des points de vue multiples sur la rémunération et le rendement? (suite)

Tout comme il existe différentes conceptions de la rémunération, il y a différentes conceptions du rendement qui doivent être prises en compte lors de l'évaluation de la relation entre la rémunération et le rendement.

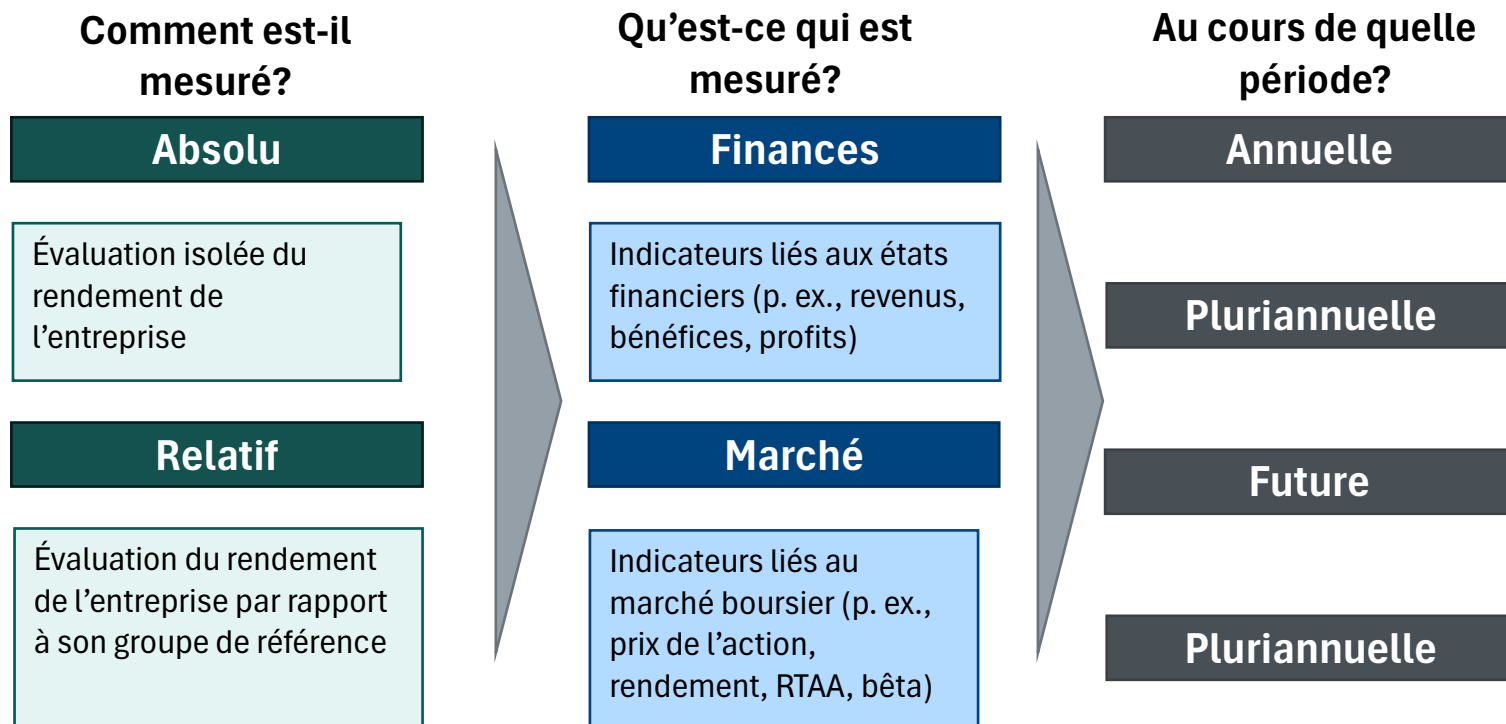
Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

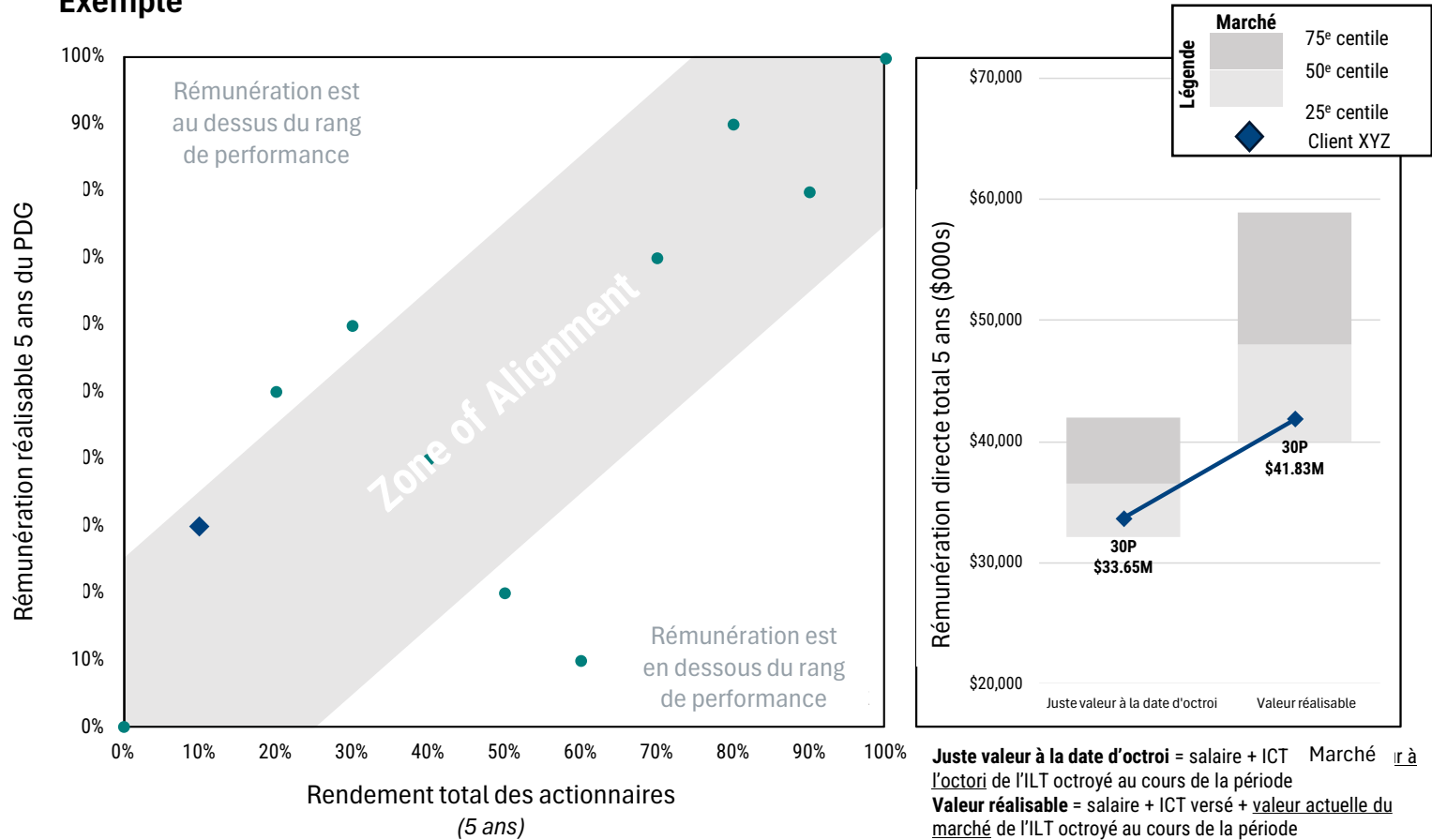
Rémunération au rendement



# 18. Effectuez-vous chaque année une analyse de la rémunération réalisable afin de comprendre le lien entre la rémunération et le rendement?

Des analyses telles que celle présentée ci-dessous peuvent aider à mieux comprendre la relation entre la rémunération et le rendement.

## Exemple



Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# 18. Effectuez-vous chaque année une analyse de la rémunération réalisable afin de comprendre le lien entre la rémunération et le rendement? (suite)

Des analyses telles que celle présentée ci-dessous peuvent aider à mieux comprendre la relation entre la rémunération et le rendement.

## Exemple

Année	Rémunération octroyée	Valeur réalisée et réalisable au 31 décembre 2022	Période	Valeur de 100 \$	
				PDG	Actionnaire
2018	5 400 \$	7 951 \$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2022	147 \$	168 \$
2019	7 100 \$	11 064 \$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2022	156 \$	169 \$
2020	8 500 \$	11 802 \$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2022	139 \$	143 \$
2021	8 200 \$	11 110 \$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2022	135 \$	127 \$
2022	9 350 \$	10 881 \$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022	116 \$	124 \$
<b>Moyenne</b>				<b>139 \$</b>	<b>146 \$</b>

La rémunération octroyée correspond à ce qui est indiqué dans le tableau sommaire de la rémunération et est habituellement mentionnée par des tiers.

La rémunération réalisée et réalisable peut varier en fonction des résultats du rendement réel et de ce que gagnent les membres de la haute direction.

Cela peut fournir une comparaison utile pour évaluer la relation entre la rémunération et l'expérience de l'actionnaire.

# 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 LGBT+. Nos points de vue variés se reflètent dans tout ce que nous faisons.



Contactez-nous

[www.southlea.com](http://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.





# Critères de sélection pour le groupe de référence pour la rémunération des hauts dirigeants

<b>Secteurs d'activité</b>	
<b>Emplacement géographique</b>	
<b>Taille</b>	
<b>Facteurs propres à l'entreprise</b>	

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement

# Étapes de conception de l'incitatif

Étape de conception de l'incitatif	Questions
<b>Définir les principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les principes soutiennent-ils les stratégies d'affaires et de gestion des talents?</li> <li><input type="checkbox"/> Le stade de développement de l'entreprise a-t-elle été prise en considération?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment les principes s'alignent-ils sur les pratiques du groupe de référence ou du secteur d'activité?</li> </ul>
<b>Choisir la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comment les régimes incitatifs à court et à long terme sont-ils structurés?</li> <li><input type="checkbox"/> L'approche de la prise en compte du rendement individuel est-elle conforme aux principes directeurs?</li> <li><input type="checkbox"/> Quels instruments incitatifs à long terme devraient être utilisés?</li> </ul>
<b>Choisir les indicateurs de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement correspondent-ils à la stratégie à long terme de l'entreprise?</li> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement se situent-ils aux niveaux appropriés (entreprise, équipe, individu)?</li> <li><input type="checkbox"/> Le régime mesure-t-il les efforts ou leurs résultats?</li> </ul>
<b>Intégrer les indicateurs de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'approche d'intégration des indicateurs est-elle appropriée (p. ex., pondéré, modificateur, tableau de board, etc.)?</li> <li><input type="checkbox"/> La pondération relative des indicateurs de rendement est-elle conforme à la stratégie de l'entreprise?</li> </ul>
<b>Déterminer l'horizon temporel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les indicateurs de rendement sont-ils mesurés sur une durée appropriée (court terme ou long terme)?</li> <li><input type="checkbox"/> Quel est l'horizon temporel pris en compte dans le RILT? S'agit-il vraiment d'un régime à long terme (c'est-à-dire d'une durée supérieure à 3 ans)?</li> </ul>
<b>Définir une approche permettant d'avoir un jugement éclairé et un pouvoir discrétionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Au moment de concevoir le régime, avez-vous envisagé des moyens d'atténuer la nécessité d'avoir recours au pouvoir discrétionnaire en fin d'année?</li> <li><input type="checkbox"/> Existe-t-il une procédure ou une structure permettant d'envisager le recours au pouvoir discrétionnaire pour rajuster les résultats calculés du régime incitatif?</li> </ul>
<b>Déterminer et modéliser les courbes de rendement et de rétribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Révisiez-vous chaque année les courbes de rendement et de rétribution afin de vous assurer qu'elles sont toujours appropriées?</li> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous examiné les paiements potentiels dans divers scénarios de rendement afin de vous assurer qu'ils sont appropriés?</li> <li><input type="checkbox"/> Les analyses des rémunérations réalisées et réalisables montrent-elles que le RILT atteint les objectifs souhaités?</li> </ul>
<b>Créer le plan de mise en œuvre et de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avez-vous élaboré un plan de communication avec les participants au régime et les autres parties prenantes?</li> </ul>



Vue  
d'ensemble

Philosophie de  
rémunération

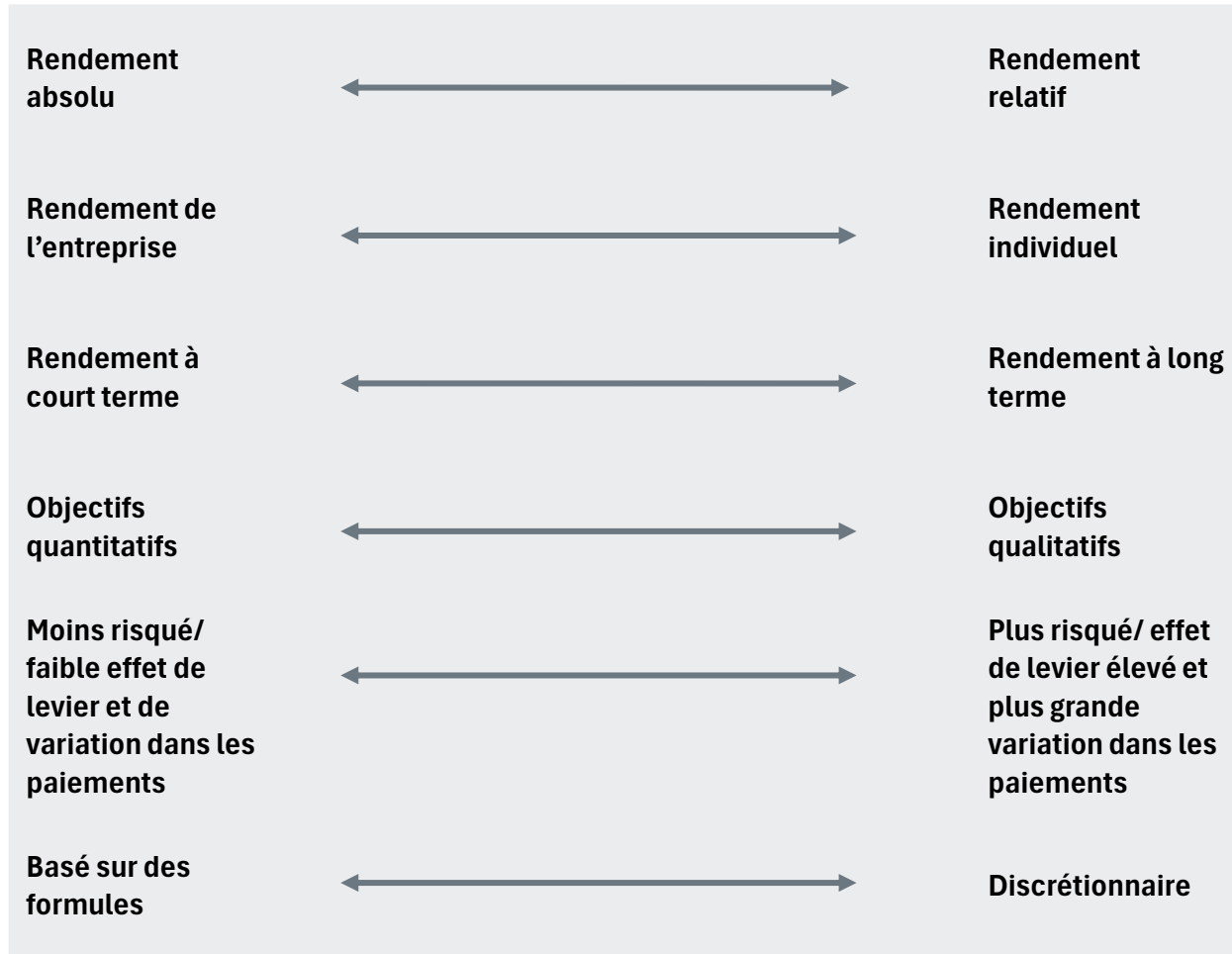
Analyse  
comparative de  
la rémunération

Conception du  
régime incitatif

Rémunération  
au rendement



# Principes directeurs de conception des incitatifs



Utilisez les losanges et placez-les le long du spectre pour définir les états actuels et souhaités

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement





# Sommaire de la rémunération du PDG

Vous pouvez ajouter une comparaison avec le rendement sur une base absolue ou relative.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Rémunération cible</b>					
Salaire					
Incitatifs à court terme (ICT)					
Incitatifs à long terme (ILT)					
<b>Rémunération directe totale cible</b>					
<b>Rémunération réelle octroyée</b>					
Salaire					
ICT					
ILT octroyée (valeur attendue)					
<b>Rémunération directe totale réelle</b>					
<b>Rémunération réalisée et réalisable</b>					
Salaire					
ICT					
Valeur des ILT réalisés au cours de l'année					
Valeur des ILT non acquis à la fin de l'année (« rémunération réalisable »)					
<b>Rémunération réalisée et réalisable totale</b>					

Vue d'ensemble

Philosophie de rémunération

Analyse comparative de la rémunération

Conception du régime incitatif

Rémunération au rendement