



**L'OFFICE
D'INVESTISSEMENT
DU RPC**

Tab No. F-3

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

1^{er} octobre 2009

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

1.0	INTRODUCTION	1
2.0	OBJET	1
3.0	COMPOSITION DU COMITÉ.....	2
4.0	RÉUNIONS DU COMITÉ.....	2
5.0	CONSEILLERS DU COMITÉ	2
6.0	FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	3
6.1	Appui au conseil en ce qui a trait à la nomination du président	3
6.2	Évaluation du président	3
6.3	Rémunération du président	3
6.4	Rémunération des autres dirigeants	4
6.5	Rémunération des non-dirigeants.....	4
6.6	Cadre de rémunération.....	4
6.7	Perfectionnement et gestion du talent	5
6.8	Structure organisationnelle	5
6.9	Relève de la direction	6
6.10	Avantages sociaux du personnel et politiques en matière de ressources humaines	6
6.11	Régimes de retraite du personnel	6
6.12	Information.....	6
6.13	Examen du mandat du comité, évaluation du rendement et formation.....	7
6.14	Autres	7
7.0	RESPONSABILITÉ.....	7
8.0	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ	7

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

1.0 INTRODUCTION

La mission et les pouvoirs de l'Office sont énoncés dans la **Loi**, qui définit certaines des responsabilités du conseil. Le **Mandat du conseil** clarifie les responsabilités du conseil, et les **Directives à l'intention du conseil** complètent le **Mandat du conseil**.

La **Loi** autorise le conseil à constituer les comités qu'il juge nécessaires et à leur confier les fonctions qu'il estime indiquées. Le conseil a constitué le comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR) conformément aux pouvoirs que lui confère la **Loi**.

Le présent mandat vise à définir et à clarifier les responsabilités du CRHR.

Le conseil a adopté des **Directives à l'intention des comités du conseil**, qui complètent le mandat de chacun de ses comités.

2.0 OBJET

Les principaux objectifs du CRHR sont les suivants : a) veiller à ce que les programmes et les pratiques de l'Office en matière de rémunération et de ressources humaines lui permettent de recruter et de fidéliser les dirigeants et les employés de talent nécessaires à sa réussite et de réaliser leur plein potentiel et, plus précisément, de superviser les politiques de perfectionnement et de ressources humaines à l'intention de la direction essentielles à la bonne santé et à la viabilité de l'organisme; b) veiller à ce que l'intérêt de la direction cadre avec celui des intéressés par l'élaboration et la surveillance d'un cadre de rémunération au rendement pour la direction.

Les principales fonctions du CRHR sont les suivantes :

- a) étudier la rémunération et la composition de la rémunération du président et des autres dirigeants ainsi que la rémunération au rendement globale des non-dirigeants, et faire des recommandations à ce sujet;
- b) établir et surveiller les processus d'évaluation du rendement du président et étudier l'évaluation, par le président, du rendement des vice-présidents principaux (collectivement les « dirigeants »);
- c) examiner les politiques, les plans et les pratiques de rémunération et en recommander l'approbation, et recommander l'approbation des objectifs de plus-value servant à établir la rémunération au rendement des employés, des dirigeants et du président ou les approuver;
- d) superviser les programmes de la direction en matière de recrutement, de fidélisation et de perfectionnement (notamment la gestion du rendement) des dirigeants et des non-dirigeants;

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

- e) exiger du conseil l'examen annuel du plan de relève des dirigeants préparé par le président, examiner la nomination des dirigeants et en recommander l'approbation;
- f) surveiller la présentation de la rémunération des administrateurs et des dirigeants dans le rapport annuel de l'Office;
- g) examiner les avantages sociaux et les régimes de retraite du personnel ainsi que les politiques en matière de ressources humaines.

3.0 COMPOSITION DU COMITÉ

Le CRHR est constitué d'au moins quatre administrateurs.

Conformément aux lois canadiennes, les membres du CRHR doivent être indépendants de la direction et au plus le tiers d'entre eux peuvent occuper un poste de chef de la direction. Chaque membre du comité doit avoir des connaissances en matière de ressources humaines et de rémunération des cadres ou, au moment de sa nomination au comité, doit vouloir et pouvoir acquérir rapidement ces connaissances.

Le président du conseil, en consultation avec le comité de la gouvernance, doit présenter la candidature du président et des membres du CRHR, qui sont par la suite nommés par le conseil. Le conseil peut à tout moment destituer et remplacer tout administrateur qui est membre du CRHR.

4.0 RÉUNIONS DU COMITÉ

Le CRHR se réunit au moins quatre fois par an, d'autres réunions pouvant avoir lieu à la discrétion du président du comité ou à la demande d'au moins deux membres du comité. Les réunions régulières du comité du conseil sont fixées un an à l'avance.

La majorité des administrateurs nommés au CRHR constitue le quorum aux réunions de celui-ci, et les questions survenant au cours d'une réunion sont tranchées à la majorité des votes des membres présents. Le comité tient des séances à huis clos à la fin de chacune de ses réunions.

En collaboration avec le président, le comité peut inviter tout dirigeant ou employé de l'Office à assister aux réunions du CRHR afin d'aider aux discussions relatives aux questions abordées par le comité et à leur examen. Le comité peut aussi inviter des conseillers externes à assister à ses réunions pour les mêmes raisons.

5.0 CONSEILLERS DU COMITÉ

Sous réserve de l'approbation du président du conseil et aux frais de l'Office, le CRHR peut retenir les services de conseillers en rémunération ou autres (p. ex., conseillers juridiques, fiscaux ou actuariels) pour obtenir des conseils liés à la rémunération et à d'autres questions relatives aux ressources humaines.

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

Les conseillers en rémunération engagés par le CRHR doivent être indépendants de la direction. Tout service fourni par un conseiller, outre son rôle de conseiller auprès du comité, nécessite une autorisation préalable de ce dernier précisant l'étendue du mandat et les honoraires qui y sont associés. Le comité n'autorisera pas de tâches qui pourraient selon lui compromettre l'indépendance du conseiller dans ses fonctions auprès du comité.

6.0 FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS

Sous réserve des pouvoirs et des fonctions du conseil et des exigences de la **Loi**, le CRHR exerce les fonctions suivantes :

6.1 Appui au conseil en ce qui a trait à la nomination du président

En appui au comité de recrutement du conseil, élaborer un cadre de rémunération pour le poste de président, comprenant au besoin l'énoncé des conditions. Fournir au besoin des conseils en matière de rémunération au comité de recrutement tout au long du processus de négociation, examiner les offres et les contre-offres et fournir des conseils à ce sujet.

6.2 Évaluation du président

- a) Collaborer avec le président du conseil, le président et le secrétaire général à l'élaboration d'un **processus d'évaluation du rendement du président** et en recommander l'approbation au conseil.
- b) Élaborer les questionnaires des administrateurs ou tout autre outil d'évaluation du président servant à la mise en œuvre, à chaque exercice, du **processus d'évaluation du président** et en recommander l'approbation.
- c) Exiger du conseil qu'il procède une fois par an à l'évaluation du président, dont les résultats serviront à la formulation des recommandations sur la rémunération du président.
- d) Examiner et recommander annuellement à l'approbation du conseil les objectifs de rendement et les autres objectifs servant à déterminer la rémunération du président.
- e) Examiner annuellement avec le président tous ses engagements externes importants, notamment l'engagement de siéger au conseil d'administration d'organismes à but lucratif ou sans but lucratif ou d'agir à titre de fiduciaire.

6.3 Rémunération du président

Examiner et recommander annuellement au conseil :

- a) les rajustements de salaire et les primes de rendement proposés pour le président, compte tenu des résultats de l'Office et de l'évaluation de rendement du président;

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

- b) les avantages indirects accordés au président;
- c) les ententes d'incitation au départ conclues avec le président, le cas échéant.

6.4 Rémunération des autres dirigeants

Examiner et recommander annuellement au conseil :

- a) les modifications éventuelles des échelles de rémunération et des régimes de rémunération au rendement des dirigeants;
- b) les rajustements de salaire proposés par le président et les primes de rendement des dirigeants;
- c) les ententes d'incitation au départ conclues avec les dirigeants, le cas échéant.

6.5 Rémunération des non-dirigeants

Examiner et recommander annuellement au conseil la rémunération au rendement globale des non-dirigeants.

6.6 Cadre de rémunération

- a) Recommander au conseil les modifications éventuelles au cadre de rémunération de l'Office visant les dirigeants et le président, notamment aux principes et objectifs en matière de rémunération, aux liens entre la rémunération et le rendement, aux groupes de comparaison et à la situation par rapport à la concurrence.
- b) Étudier l'analyse comparative annuelle des structures et des niveaux de rémunération des dirigeants et du président. Le CRHR détermine, pour l'exercice en question, le niveau de détail de l'analyse comparative selon ce qu'il estime nécessaire.
- c) En ce qui a trait aux objectifs de plus-value servant à établir la rémunération au rendement des employés, des dirigeants et du président :
 - a. examiner et recommander au conseil l'indice de référence du portefeuille global;
 - b. examiner et approuver les indices de référence des catégories d'actif composant le portefeuille global.
- d) Parallèlement à toute modification recommandée à la rémunération au rendement ou à la demande du CRHR, étudier des scénarios de rémunération modélisés qui illustrent l'incidence des résultats futurs sur la rémunération.

6.7 Perfectionnement et gestion du talent

Passer annuellement en revue les processus de recrutement, de fidélisation, de perfectionnement, de motivation et de suivi du rendement des dirigeants et des employés de talent contribuant à la réussite de l'Office afin d'assurer la bonne santé et la viabilité à long terme de l'organisme. Plus précisément, examiner les processus ayant comme objectifs de :

- a) doter l'organisme d'une image de marque attrayante et de valeur aux yeux des employés et renforcer cette image;
- b) susciter l'intérêt de personnel de talent grâce à des programmes visant à recruter non seulement des candidats expérimentés et compétents du secteur, mais également des candidats au potentiel supérieur sortant des meilleures universités;
- c) cerner rapidement les employés au potentiel supérieur et leur fournir des occasions de perfectionnement, notamment une progression professionnelle accélérée;
- d) fidéliser le personnel de talent grâce à des programmes visant l'établissement d'une culture organisationnelle forte et d'expériences professionnelles appréciées et à des programmes de rémunération concurrentiels;
- e) perfectionner le personnel de talent par l'intermédiaire de programmes de formation pertinents et mobilisateurs et d'une planification professionnelle à long terme;
- f) motiver les employés de talent et mesurer leur rendement par des programmes qui lient la rémunération à des objectifs de rendement et qui s'appuient sur des méthodes exemplaires.

6.8 Structure organisationnelle

Au besoin et en collaboration avec le président, examiner et recommander au conseil :

- a) des modifications importantes à la structure organisationnelle de la direction (p. ex., les fonctions et les liens hiérarchiques des dirigeants);
- b) les descriptions de poste des dirigeants;
- c) les nominations, les retraites anticipées et les cessations d'emploi de dirigeants.

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

6.9 Relève de la direction

S'assurer que le conseil examine annuellement les processus et les plans de perfectionnement des cadres et de relève du président et des autres dirigeants préparés par le président, et appuyer le conseil dans la réalisation de cette tâche. L'objectif est d'assurer la continuité du leadership, sans interruption et de façon efficace, et de faire en sorte qu'un nombre adéquat de personnes soient identifiées et formées afin que les membres du conseil aient le choix au moment de la relève de dirigeants ou du président.

6.10 Avantages sociaux du personnel et politiques en matière de ressources humaines

- a) Examiner les avantages sociaux du personnel et recommander au conseil les modifications importantes¹ à y apporter.
- b) Examiner les politiques en matière de ressources humaines et recommander au conseil les modifications importantes¹ à y apporter.
- c) Recevoir annuellement de la direction des rapports sur les autres modifications apportées aux avantages sociaux du personnel et aux politiques en matière de ressources humaines.

6.11 Régimes de retraite du personnel

À l'égard des régimes de retraite du personnel :

- a) approuver les modifications à apporter à leur conception, sauf si elles constituent des variations importantes¹ du montant ou de la nature de la prestation de retraite, auquel cas elles doivent être approuvées par le conseil;
- b) approuver les modifications à leur énoncé des principes de placement, de leurs politiques et de leurs procédures;
- c) approuver les modifications à leur politique d'information des participants;
- d) approuver les modifications à leur politique de gouvernance;
- e) recevoir les rapports annuels et autres des comités des retraites.

6.12 Information

Surveiller la présentation d'information relative à la rémunération des administrateurs et des dirigeants et au cadre de rémunération de l'Office dans

¹ Dans ce contexte, une modification est importante si elle entraîne une variation des coûts pertinents qui est supérieure au moindre de 10 % des coûts actuels et de 200 000 \$ au total ou encore si elle est importante du point de vue stratégique.

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

le rapport annuel de l'organisme, de même que toute autre information sur la rémunération des dirigeants devant être diffusée au public.

6.13 Examen du mandat du comité, évaluation du rendement et formation

- a) Examiner annuellement le mandat du comité et recommander au conseil les modifications qui s'imposent.
- b) Étudier annuellement le rendement du CRHR par rapport à son mandat et recommander les améliorations qui s'imposent.
- c) Examiner annuellement le rendement des conseillers en rémunération ou autres conseillers dont le CRHR retient les services et recommander les modifications qui s'imposent.
- d) Fournir aux nouveaux membres du CRHR une orientation sur les fonctions et les responsabilités du comité.
- e) Fournir au comité de la gouvernance les modifications éventuelles aux compétences exigées des membres du comité.
- f) Fournir annuellement aux membres du CRHR, afin de maintenir leurs connaissances à jour, un examen des tendances et des pratiques du marché en matière de rémunération des dirigeants et, au besoin, des tendances et des pratiques liées aux autres domaines d'intérêt du CRHR.

6.14 Autres

Exercer toutes les autres fonctions déterminées par le conseil.

7.0 RESPONSABILITÉ

Le comité des ressources humaines et de la rémunération rend compte de ses discussions au conseil en lui communiquant les procès-verbaux de ses réunions et, le cas échéant, en présentant des rapports verbaux ou écrits à la prochaine réunion du conseil.

8.0 CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ

Le calendrier détaillé figurant aux pages 8 à 11 indique les activités annuelles du comité des ressources humaines et de la rémunération; un sommaire du calendrier est fourni ci-dessous par souci de commodité. De plus, toute autre réunion qui s'avère nécessaire pour que le CRHR puisse s'acquitter de ses responsabilités conformément au présent mandat sera ajoutée au calendrier en cours d'année.

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

Calendrier sommaire :

Sujets généraux	Mai	Nov.	Févr.
Rémunération			
Description de l'organisme			
Information			
Examen du mandat du comité, rendement, formation			

**MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Mandat	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION	Réunion		
		Mai	Nov.	Févr.
6.1	Appui au conseil en ce qui a trait à la nomination du président			
	En appui au comité de recrutement du conseil, élaborer un cadre de rémunération pour le poste de président, comprenant au besoin l'énoncé des conditions. Fournir au besoin des conseils en matière de rémunération au comité de recrutement tout au long du processus de négociation, examiner les offres et les contre-offres et fournir des conseils à ce sujet (activité ponctuelle)			
6.2	Évaluation du président			
a)	Collaborer avec le président du conseil, le président et le secrétaire général à l'élaboration d'un processus annuel d'évaluation du rendement du président et en recommander l'approbation au conseil			*
b)	Élaborer les questionnaires des administrateurs ou tout autre outil d'évaluation du président servant à la mise en œuvre, à chaque exercice, du processus d'évaluation du président et en recommander l'approbation			*
c)	Exiger du conseil qu'il procède une fois par an à l'évaluation du président, dont les résultats serviront à la formulation des recommandations sur la rémunération du président			*
d)	Examiner et recommander annuellement à l'approbation du conseil les objectifs de rendement et les autres objectifs servant à déterminer la rémunération du président	*		
e)	Examiner annuellement avec le président tous ses engagements externes importants, notamment l'engagement de siéger au conseil d'administration d'organismes à but lucratif ou sans but lucratif ou d'agir à titre de fiduciaire	*		
6.3	Rémunération du président			
	Examiner et recommander annuellement au conseil :			
a)	les rajustements de salaire et les primes de rendement proposés pour le président, compte tenu des résultats de l'Office et de l'évaluation de rendement du président	*		
b)	les avantages indirects accordés au président	*		

**MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Mandat	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RE S SOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION	Réunion		
		Mai	Nov.	Févr.
c)	les ententes d'incitation au départ conclues avec le président, le cas échéant	*		
6.4	Rémunération des autres dirigeants			
	Examiner et recommander annuellement au conseil :			
a)	les modifications éventuelles des échelles de rémunération et des régimes de rémunération au rendement des dirigeants			*
b)	les rajustements de salaire proposés par le président et les primes de rendement des dirigeants	*		
c)	les ententes d'incitation au départ conclues avec les dirigeants, le cas échéant	*		
6.5	Rémunération des non-dirigeants			
a)	Examiner et recommander annuellement au conseil la rémunération au rendement globale des non-dirigeants	*		
6.6	Cadre de rémunération			
a)	Recommander au conseil les modifications éventuelles au cadre de rémunération de l'Office visant les dirigeants et le président, notamment aux principes et objectifs en matière de rémunération, aux liens entre la rémunération et le rendement, aux groupes de comparaison et à la situation par rapport à la concurrence		*	
b)	Étudier l'analyse comparative annuelle des structures et des niveaux de rémunération des dirigeants et du président		*	
c)	En ce qui a trait aux objectifs de plus-value servant à établir la rémunération au rendement des employés, des dirigeants et du président : a. examiner et recommander au conseil l'indice de référence du portefeuille global b. examiner et approuver les indices de référence des catégories d'actif composant le portefeuille global	*		

**MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Mandat	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RE S SOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION	Réunion		
		Mai	Nov.	Févr.
d)	Parallèlement à toute modification recommandée à la rémunération au rendement, étudier des scénarios de rémunération modélisés qui illustrent l'incidence des résultats futurs sur la rémunération (activité ponctuelle)		*	
6.7	Perfectionnement et gestion du talent			
	Passer annuellement en revue les processus de recrutement, de fidélisation, de perfectionnement, de motivation et de suivi du rendement des dirigeants et des employés de talent contribuant à la réussite de l'Office afin d'assurer la bonne santé et la viabilité à long terme de l'organisme		*	
6.8	Structure organisationnelle			
	Au besoin et en collaboration avec le président, examiner et recommander au conseil :			
a)	des modifications importantes à la structure organisationnelle de la direction (p. ex., les fonctions et les liens hiérarchiques des dirigeants) (activité ponctuelle)			
b)	les descriptions de poste des dirigeants (activité ponctuelle)			
c)	les nominations, les retraites anticipées et les cessations d'emploi de dirigeants (activité ponctuelle)			
6.9	Relève de la direction			
	S'assurer que le conseil examine annuellement les processus et les plans de perfectionnement des cadres et de relève du président et des autres dirigeants préparés par le président, et appuyer le conseil dans la réalisation de cette tâche (à mettre au calendrier d'une réunion de l'ensemble du conseil)		*	
6.10	Avantages sociaux du personnel et politiques en matière de ressources humaines			
a)	Examiner les avantages sociaux du personnel et recommander au conseil les modifications importantes à y apporter			*

**MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Mandat	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RE S S O U R C E S H U M A I N E S ET DE LA RÉMUNÉRATION	Réunion		
		Mai	Nov.	Févr.
b)	Examiner les politiques en matière de ressources humaines et recommander au conseil les modifications importantes à y apporter			*
c)	Recevoir annuellement de la direction des rapports sur les autres modifications apportées aux avantages sociaux du personnel et aux politiques en matière de ressources humaines			*
6.11	Régimes de retraite du personnel			
	À l'égard des régimes de retraite du personnel :			
a)	approuver les modifications à apporter à leur conception, sauf si elles constituent des variations importantes du montant ou de la nature de la prestation de retraite, auquel cas elles doivent être approuvées par le conseil			*
b)	approuver les modifications à leur énoncé des principes de placement, de leurs politiques et de leurs procédures			*
c)	approuver les modifications à leur politique d'information des participants			*
d)	approuver les modifications à leur politique de gouvernance			*
e)	recevoir les rapports annuels et autres des comités des retraites			*
6.12	Information			
	Surveiller la présentation d'information relative à la rémunération des administrateurs et des dirigeants et au cadre de rémunération de l'Office dans le rapport annuel de l'organisme, de même que toute autre information sur la rémunération des dirigeants devant être diffusée au public	*		
6.13	Examen du mandat du comité, évaluation du rendement et formation			
a)	Examiner annuellement le mandat du comité et recommander au conseil les modifications qui s'imposent		*	

**MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Mandat	CALENDRIER DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RE S SOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION	Réunion		
		Mai	Nov.	Févr.
b)	Étudier annuellement le rendement du CRHR par rapport à son mandat et recommander les améliorations qui s'imposent		*	
c)	Examiner annuellement le rendement des conseillers en rémunération ou autres conseillers dont le CRHR retient les services et recommander les modifications qui s'imposent		*	
d)	Fournir aux nouveaux membres du CRHR une orientation sur les fonctions et les responsabilités du comité (activité ponctuelle)			
e)	Fournir au comité de la gouvernance les modifications éventuelles aux compétences exigées des nouveaux membres du comité (activité ponctuelle)			
f)	Fournir annuellement aux membres du CRHR, afin de maintenir leurs connaissances à jour, un examen des tendances et des pratiques du marché en matière de rémunération des dirigeants et, au besoin, des tendances et des pratiques liées aux autres domaines d'intérêt du CRHR		*	