



Rémunération des dirigeants de YVR 2023

Présentée : le 21 février 2024



L'Administration de l'aéroport de Vancouver exploite et gère l'aéroport international de Vancouver (YVR) au service de la communauté et de l'économie qui la soutiennent.

La stratégie de rémunération de l'Administration de l'aéroport de Vancouver fait partie d'une proposition de valeur exhaustive faite aux employés dans le but d'attirer, d'embaucher et d'assurer la rétention des meilleurs talents qui soient. Cette stratégie, qui comprend des régimes de rémunération concurrentiels et gratifiants, soutient notre objectif en plus d'encourager notre main-d'œuvre à épouser nos valeurs et notre conduite responsable. Cet engagement est crucial pour constituer une équipe talentueuse, unie et motivée qui contribue année après année au succès et à la croissance de YVR.

Conformément à ses valeurs fondamentales, l'Administration de l'aéroport de Vancouver divulgue chaque année la rémunération de ses cadres, témoignant de son engagement à la transparence. Cette divulgation fait rapport du lien entre la rémunération, le rendement et la contribution des cadres, y compris la présidence et direction générale, pour l'exercice financier achevé (2023).

Surveillance de la rémunération de la direction générale et des cadres

GOVERNANCE DE LA RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DES CADRES

Le comité des ressources humaines (CRH) de l'Administration de l'aéroport de Vancouver est un comité du conseil d'administration chargé de proposer la stratégie de rémunération de l'Administration de l'aéroport de Vancouver au conseil d'administration et de veiller à ce qu'elle concorde avec les plans et la philosophie approuvés. Cette stratégie comprend tous les programmes de rémunération, de la conception à la mise en œuvre, en passant par les mesures axées sur les résultats liées à l'orientation stratégique de l'aéroport.



En ce qui concerne la direction générale, le CRH examine le régime et les dispositions de la rémunération totale, puis recommande d'éventuelles modifications au conseil d'administration à des fins d'approbation finale. Dans le cas des cadres, le CRH approuve les échelles salariales, la conception et les paramètres du régime de rémunération incitative ainsi que tous les autres avantages. Il incombe à la direction générale d'évaluer le rendement relatif de chaque membre de la direction, puis de prendre une décision concernant son salaire de base et sa portion du régime de rémunération incitative à court terme. Tous les administrateurs qui siègent à ce comité sont indépendants et se sont familiarisés avec les questions de rémunération des cadres dans d'autres sociétés ou d'autres conseils d'administration.

Conscient de l'importance et de la complexité de la rémunération des cadres, le CRH a fait appel à un consultant indépendant spécialisé dans ce domaine, Korn Ferry (CA) Ltd. (« Korn Ferry »), pour obtenir des conseils sur les questions de rémunération des cadres. Les services de conseil comprennent notamment l'évaluation des postes de cadres, l'étude de la philosophie, des principes et de la politique de rémunération des cadres, le suivi des tendances en matière de rémunération des cadres, la création de groupes de référence aux fins de la rémunération, l'examen de la rémunération des administrateurs, l'examen des régimes de rémunération incitative à court et à long terme, la réalisation d'une étude de marché complète sur les postes de direction générale et de cadres, ainsi que l'analyse comparative des niveaux cibles du salaire de base et de la rémunération incitative afin d'aider le CRH à concevoir un régime de rémunération approprié, à prendre des décisions en matière de rémunération et à faire des recommandations au conseil.

PRINCIPES ET PHILOSOPHIE DE RÉMUNÉRATION

En 2020, le CRH, avec l'aide de Korn Ferry, a établi des principes de rémunération des cadres qui mettent l'accent sur l'harmonisation avec les objectifs de l'entreprise, les intérêts des parties prenantes et une bonne gouvernance d'entreprise.

- L'approche de la rémunération devrait concorder avec le mandat de l'entreprise, ses objectifs stratégiques et la culture souhaitée pour assurer la réussite de l'entreprise à court et à long terme.
- Les régimes de rémunération tiennent compte des intérêts de toutes les parties prenantes, notamment ceux de la communauté et du public, en assurant l'excellence opérationnelle, la surveillance et la santé financières, la qualité du service à la clientèle et la durabilité.
- Il convient de mettre l'accent sur la rémunération en fonction du rendement et sur la rémunération totale dans les limites de risques acceptables et dans le respect de la bonne gouvernance d'entreprise.

La philosophie de rémunération met en évidence le besoin d'attirer, de motiver et d'assurer la rétention des employés performants nécessaires à la réalisation des objectifs de l'Administration de l'aéroport de Vancouver. L'Administration de l'aéroport de Vancouver estime que la rémunération d'un membre de la direction doit correspondre à sa contribution aux objectifs généraux à court et à long terme de l'organisation.

Le programme de rémunération des cadres comprend une combinaison de rémunération monétaire et d'avantages non monétaires.

GROUPE DE RÉFÉRENCE POUR LA RÉMUNÉRATION

L'Administration de l'aéroport de Vancouver évalue la rémunération de ses cadres par voie de comparaison à deux marchés de référence qui tiennent compte de sa structure de propriété, de son environnement opérationnel et du contexte concurrentiel du recrutement de talents. L'évaluation fait appel à la méthode Korn Ferry Hay (Korn Ferry Hay Guide Chart-Profile Method), qui compare les postes non pas d'après leur titre, mais en fonction des tâches et de contenus semblables.

Volets de la rémunération des cadres

L'Administration de l'aéroport de Vancouver vise une approche équilibrée en offrant des éléments de rémunération monétaire et d'avantages non monétaires concurrentiels, dans le but d'attirer et de retenir des personnes qualifiées issues du secteur de l'aviation, mais aussi d'autres secteurs. Les programmes respectent les normes courantes des marchés du travail local, provincial et national. Le programme de rémunération des cadres repose principalement sur des primes monétaires pour récompenser le rendement attendu.

La direction générale et les cadres sont admissibles à la rémunération suivante :

Volet de la rémunération monétaire	Description	Type de rémunération
Salaire de base	Offre aux cadres une rémunération fixe.	Monétaire
Régime de rémunération incitative à court terme	Rémunération variable qui récompense les cadres pour avoir atteint les objectifs de rendement établis par le plan stratégique et le conseil d'administration.	Monétaire
Régime de rémunération incitative à long terme	Rémunération variable qui récompense les cadres pour avoir créé de la valeur à long terme, comme défini par le plan stratégique et le conseil d'administration.	Monétaire
Indemnité à titre d'avantages indirects	Offre aux cadres des avantages indirects concurrentiels dans le marché, notamment une indemnité pour usage de véhicule personnel et stationnement.	Monétaire
Volet non monétaire	Description de la rémunération	Type de rémunération
Santé et bien-être	Prestations de santé de l'Administration de l'aéroport et accès à un compte de dépenses de santé pour favoriser le bien-être général des cadres et les soins préventifs.	Non monétaire
Bien-être financier	Aide à l'évaluation financière, à l'examen de la situation fiscale et aux objectifs de bien-être.	Non monétaire
Cotisations professionnelles	Aide les cadres à rester en contact avec leur profession ou leur industrie en contribuant aux droits d'adhésion et aux cotisations à une association.	Non monétaire
Régime de retraite	Aide les cadres à se constituer un revenu de retraite pendant leurs années de travail grâce au régime de retraite à cotisations définies et au régime de retraite complémentaire des salariés.	Non monétaire

SALAIRE DE BASE

Le salaire de base des cadres est fixé annuellement, en fonction du rendement individuel et du niveau de rémunération médian pour leur poste dans le marché de référence désigné. Cette méthode garantit une détermination équitable et concurrentielle des salaires de base des cadres au début de chaque année.

RÉMUNÉRATION INCITATIVE

La direction générale et les cadres sont également admissibles aux régimes de rémunération incitative à court et à long terme, créés par le CRH avec l'aide de Korn Ferry.

Régime de rémunération incitative à court terme

Le régime de rémunération incitative à court terme de l'Administration de l'aéroport de Vancouver vise à récompenser le rendement à court terme. Le conseil d'administration détermine la structure des primes minimales, cibles et maximales des membres de la direction. Les cibles définies correspondent à un pourcentage du salaire de base et sont calculées en fonction des revenus réels de l'année. Les prestations du régime de rémunération incitative à court terme sont limitées à 150 % de la prime cible.

	Prime incitative cible pour 2023 (% du salaire de base)	Prime incitative maximale pour 2023 (% du salaire de base)
Présidence et direction générale¹	75,0 %	112,5 %
Équipe de la haute direction	30,0 %	45,0 %

L'évaluation du régime de rémunération incitative à court terme repose à la fois sur le rendement individuel (pondération de 30 %) et sur le rendement de l'entreprise (pondération de 70 %). L'évaluation continue du rendement combiné de l'entreprise et du cadre a lieu tout au long de la période désignée, l'évaluation finale étant effectuée à la fin de l'exercice financier. Le montant versé à chaque cadre dépend du résultat de ces évaluations. Étant donné l'importance stratégique des postes de direction, une plus grande proportion de leur « rémunération à risque » est liée à la réalisation des objectifs de rendement de l'entreprise.

Rendement individuel – 30 %

Chaque année, la présidence et la direction générale établit avec chaque cadre ses priorités en matière de rendement individuel. Dans le cas de la directrice générale, ces priorités sont définies conjointement avec le conseil d'administration, qui doit les approuver. Les priorités et les indicateurs relatifs à chaque poste sont définis en fonction des exigences propres au poste et des objectifs de l'organisation. L'évaluation repose sur des mesures qualitatives et quantitatives portant non seulement sur ce qui a été réalisé, mais aussi sur le mode de réalisation. Ces résultats déterminent la note de rendement de chaque personne dans le cadre du processus de gestion du rendement « La voie de la réussite » de l'Administration de l'aéroport de Vancouver.

¹ Approuvé par le conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2023 (auparavant, la cible était de 60 %).

Rendement de l'entreprise – 70 %

Les critères d'évaluation du rendement de l'entreprise sont conçus en fonction des attentes et en vue de stimuler le rendement défini par les indicateurs clés de rendement inscrits dans le plan stratégique. Chaque année, le conseil d'administration fixe des valeurs minimales, cibles et maximales pour chaque indicateur et évalue le rendement des cadres en conséquence.

Pour chaque indicateur, le cadre doit atteindre le niveau de rendement minimal pour avoir droit à une prime. En dessous de ce seuil, aucune prime n'est accordée, tandis qu'au seuil, le cadre obtient une prime de 50 % de la valeur pondérée de l'indicateur.

Un rendement cible vaut une prime équivalant à 100 % de la valeur pondérée de l'indicateur. Les cadres qui atteignent le niveau de rendement maximal obtiennent une prime de 150 %; bien que ce résultat représente un défi, il devrait être atteint dans environ 20 % des cas.

Pour 2023, le rendement de l'entreprise est mesuré en fonction des critères fondamentaux suivants :

Indicateur	Pondération	Définition
Intérêt public (faire ce qui est juste)		
Climat	17,5 %	Évaluation des émissions de gaz à effet de serre par l'Administration de l'aéroport de Vancouver.
Satisfaction de la clientèle	17,5 %	Sondage qui mesure la satisfaction générale de nos passagers à l'égard des services et des installations de l'aéroport.
Excellence opérationnelle (bien le faire)		
Ponctualité des départs	17,5 %	Proportion de vols qui quittent leur aire de départ dans les 15 minutes suivant l'heure de départ prévue.
Correspondance des bagages	17,5 %	Proportion de bagages dont la correspondance a été effectuée avec succès à YVR. C'est le fruit de nos investissements et des changements apportés pour améliorer l'efficacité du transport des bagages.
Surveillance et santé financières (créer la capacité de faire 1 et 2)		
BAIDA	30 %	Bénéfice avant intérêts, dépréciation et amortissement. Mesure de la façon dont nous générons une croissance des ventes tout en contrôlant les coûts d'exploitation.

Régime de rémunération incitative à long terme

Le régime de rémunération incitative à long terme a pour but de récompenser les cadres pour leur constante contribution au rendement à long terme de l'organisation. Ce régime récompense l'utilisation efficace des ressources de l'Administration de l'aéroport de Vancouver pour atteindre ou dépasser le rendement attendu.

Les cadres de l'Administration de l'aéroport de Vancouver sont admissibles au régime de rémunération incitative à long terme au début de chaque période d'évaluation du rendement. Les employés admissibles embauchés durant cette période reçoivent une prime proportionnelle à la portion restante de la période.

Le régime de rémunération incitative à long terme couvre une période de trois ans qui concorde avec l'exercice financier de l'Administration de l'aéroport de Vancouver. Une nouvelle période triennale commence au premier jour de chaque exercice financier pour se terminer le dernier jour du troisième exercice financier. Ainsi, trois périodes d'évaluation du rendement se chevauchent en tout temps dans le cadre du régime de rémunération incitative à long terme.

2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cycle 13 Période de rendement			Cycle 13 Prime		
	Cycle 14 Période de rendement			Cycle 14 Prime	
		Cycle 15 Période de rendement		Cycle 15 Prime	

Le CRH du conseil d'administration établit les indicateurs de rendement du régime de rémunération incitative à long terme en fonction des critères de rendement découlant des indicateurs clés de rendement inscrits dans le plan stratégique.

Le CRH a retenu les services de Korn Ferry pour concevoir le régime de rémunération incitative à long terme du cycle 13 (2021-2023), dans le but de récompenser les cadres pour la création de valeur à long terme sur la base des indicateurs clés de rendement inscrits dans le plan stratégique.

Pour le cycle 13, le régime vise non seulement à favoriser la création de valeur à long terme pour YVR, mais aussi à incorporer des mesures stratégiques d'adaptation aux répercussions de la pandémie. Les incertitudes engendrées par le début de la pandémie en 2020 ont mené à des ajustements dans l'approche de conception du régime de rémunération incitative à long terme. Il a notamment été décidé de réduire la prime maximale de 200 % à 150 % et de reporter la définition des indicateurs à la première année du cycle (2021), au moment où l'on espérait mieux saisir l'orientation à long terme de l'entreprise aux prises avec des circonstances évolutives.

Une série standardisée d'indicateurs a été mise en place pour 2022 et 2023, chaque indicateur étant assorti de cibles distinctes. La note globale attribuée pour le cycle 13 correspond à la moyenne du rendement enregistré en 2022 et 2023.

	Minimum 0 %	Cible 100 %	Maximum 150 %
Présidence et direction générale¹	0 %	125 %	187,50 %
Équipe de la haute direction	0 %	30 %	45 %

Voici le rendement général enregistré par la présidence et direction générale, ainsi que la moyenne du rendement des cadres :

	Pondération	
	Présidence et direction générale	Moyenne des cadres
Régime incitatif à court terme – indicateurs d'entreprise	70 %	70 %
Régime incitatif à court terme – indicateurs individuels	30 %	30 %
Régime incitatif à long terme – cycle 13	100 %	100 %
Prime de 2023 – régime incitatif à court terme	539 804 \$	104 570 \$
Prime de 2023 – régime incitatif à long terme – cycle 13	689 999 \$	74 980 \$

AVANTAGES SOCIAUX ET AVANTAGES INDIRECTS

Régime de soins médicaux et soins dentaires

Dans un souci de favoriser le bien-être des cadres, l'Administration de l'aéroport de Vancouver leur donne accès à un régime de soins de santé complémentaires et de soins visuels et dentaires, à un programme d'aide aux employés et à leur famille, à un compte de dépenses de santé, à une assurance vie, à une assurance en cas de décès ou de mutilation accidentels et à une assurance invalidité.

Les prestations de santé offertes sont équivalentes et, dans certains cas, supérieures à celles qui prévalent sur le marché. L'Administration de l'aéroport de Vancouver veille ainsi à ce que son régime d'avantages sociaux demeure concurrentiel.

1 Approuvé par le conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2022 (auparavant la cible était de 70 %).

Avantages indirects

L'Administration de l'aéroport de Vancouver offre à ses cadres un régime d'avantages indirects concurrentiel qui comprend notamment des vacances annuelles (au-delà du minimum prescrit par le Code canadien du travail), une indemnité pour l'usage d'un véhicule personnel, y compris l'entretien et le stationnement, et les cotisations à une association professionnelle.

RÉGIME DE RETRAITE

Le régime de retraite est considéré comme une partie intégrante de la rémunération totale. L'Administration de l'aéroport de Vancouver finance un régime de retraite à cotisations déterminées auquel participent tous les cadres. L'Administration de l'aéroport de Vancouver offre en outre un régime de retraite complémentaire aux cadres qui sont limités par les plafonds des cotisations au REER ou les plafonds des cotisations au régime de pension agréé imposés par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada).

Régime enregistré d'épargne-retraite collectif (REER collectif)

Le REER collectif offre une prestation de retraite fondée sur les cotisations de l'employé et de l'employeur, qui s'accumulent conjointement aux revenus de placement. Dans le cadre du REER collectif, l'Administration de l'aéroport offre une cotisation de l'employeur correspondant à 1 % du salaire de base, et les cadres peuvent cotiser volontairement, sous réserve des limites de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR). Les cadres qui participent au régime y gèrent eux-mêmes leurs placements.

Régime de retraite complémentaire des cadres

Étant donné que la *Loi de l'impôt sur le revenu* limite les avantages offerts dans le cadre des REER et des régimes de pension agréés, l'Administration de l'aéroport a mis sur pied un régime de retraite complémentaire à l'intention de la direction générale et des cadres auxquels ces plafonds s'appliquent. En vertu du régime de retraite complémentaire des cadres, ces employés reçoivent les avantages qu'ils auraient en l'absence des plafonds prescrits par la *Loi de l'impôt sur le revenu* pour les régimes enregistrés.

Administré comme un régime de retraite non enregistré et non capitalisé, le régime de retraite complémentaire des cadres est garanti par une lettre de crédit pour les cadres retraités. L'Administration de l'aéroport offre aux cadres un régime de retraite complémentaire à cotisations déterminées dont le montant des cotisations s'élève à 16 % du salaire de base (excluant la contribution de l'Administration de l'aéroport au régime de retraite enregistré collectif) et à 16 % de la rémunération incitative à court terme. Ces calculs font abstraction des avantages sociaux imposables, des paiements forfaitaires à la cessation d'emploi (comme les congés annuels, les congés de maladie ou les indemnités de départ), et de tout paiement extraordinaire.

Remarque : le régime de retraite à prestations déterminées existe encore, mais n'est plus accessible aux nouveaux participants.

CESSATION D'EMPLOI

Lorsqu'une indemnité de départ est jugée nécessaire, l'Administration de l'aéroport de Vancouver verse un montant conforme au *Code canadien du travail*, au contrat de travail de la personne en question et à ce qu'elle juge approprié.

Sommaire de la rémunération de la présidente et directrice générale et des cadres

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble de la rémunération versée ou payable à la présidence et direction générale et aux cadres (en moyenne) pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2023.

L'Administration de l'aéroport de Vancouver n'accorde pas d'options d'achat d'actions, de droits à la plus-value des actions, d'actions, de parts ou autres titres de rémunération dans le cadre de sa rémunération et n'a pas d'autre régime d'avantages sur capitaux propres en circulation.

Nom et poste	Année	Salaire de base ¹	Prime du régime incitatif à court terme ²	Prime du régime incitatif à long terme ³	Avantages indirects ⁴	Autres ⁵	Total
Tamara Vrooman Présidente et directrice générale	2023	621 300 \$	539 804 \$	689 999 \$	36 597 \$	267 554 \$	2 155 254 \$
	2022	597 400 \$	378 262 \$	451 337 \$	33 950 \$	442 250 \$	1 903 199 \$
Rémunération moyenne des cadres	2023	295 513 \$	104 570 \$	74 980 \$	21 200 \$	50 754 \$	547 017 \$
	2022	262 686 \$	89 608 \$	61 740 \$	19 881 \$	56 188 \$	490 102 \$

1 La rémunération déclarée est la rémunération gagnée au cours de l'année civile indiquée.

2 La prime obtenue pour la période de rendement allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 est versée l'année suivante (2024). Le cadre doit occuper un emploi actif au moment du paiement. Ce montant est calculé au prorata pour tout cadre qui se joint à l'équipe après le début de la période d'évaluation du rendement.

3 La prime obtenue pour la période de rendement allant du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023 est versée l'année suivante (2024). Ce montant est calculé au prorata pour tout cadre qui se joint à l'équipe après le début de la période d'évaluation du rendement.

4 Le montant comprend les droits d'adhésion à une association professionnelle (pour certains cadres), des services de planification financière, un compte de dépenses de santé et une indemnité pour usage d'un véhicule personnel, y compris l'entretien et le stationnement.

5 Le montant comprend les cotisations de l'employeur liées au régime d'épargne-retraite des cadres (régime de pension agréé collectif et régime de retraite complémentaire des cadres). Pour la direction générale, le montant comprend un montant de 112 000 \$ au titre de prestations de retraite supplémentaires pour compenser la perte de prestations de retraite d'un employeur précédent.