

Déclaration de la rémunération des cadres supérieurs

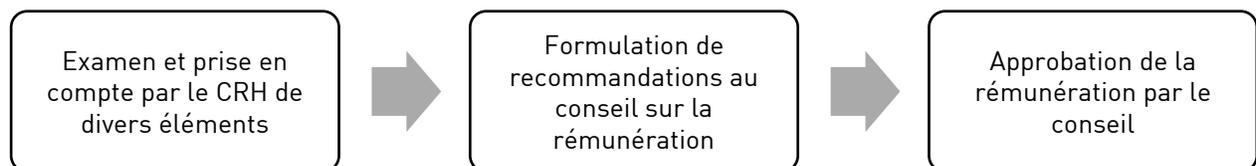
Modifiée : le 28 mars 2023

La déclaration annuelle de la rémunération des cadres supérieurs repose sur les meilleures pratiques de transparence et, par conséquent, la pleine responsabilité quant à la rémunération versée à la présidente directrice générale (PDG) et aux autres membres de la direction de l'Administration de l'aéroport de Vancouver. Il incombe à l'Administration de l'aéroport de fournir à la collectivité une description claire, concise et compréhensible du lien entre la rémunération et le rendement des cadres supérieurs occupant des postes décisionnels clés.

Surveillance de la rémunération de la présidente directrice générale et des cadres supérieurs

Gouvernance de la rémunération de la PDG et des cadres supérieurs

Le schéma suivant présente le processus d'approbation de la rémunération de la PDG et des cadres supérieurs.



Le Comité des ressources humaines (CRH) de l'Administration de l'aéroport est un comité du conseil d'administration chargé de recommander à ce dernier l'orientation en matière de rémunération et de veiller au respect des régimes et des principes approuvés.

Cela 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 PDG, le CRH examine le régime et les dispositions de la rémunération totale, puis recommande toute modification au conseil à des fins d'approbation finale. Dans le cas des cadres supérieurs, 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 PDG d'évaluer le rendement relatif de chaque cadre supérieur, puis de prendre une décision concernant son salaire de base et la portion individuelle du régime de

rémunération incitative à court terme. Tous les administrateurs qui siègent à ce comité sont indépendants et connaissent les questions de rémunération des cadres supérieurs dans d'autres sociétés ou dans d'autres conseils d'administration.

Le CRH reconnaît l'importance et la complexité de la rémunération des cadres supérieurs. Il a donc fait appel à un expert-conseil indépendant spécialisé dans ce domaine, Korn Ferry (CA) Ltd. [Korn Ferry], qui le conseillera sur les questions de rémunération des cadres supérieurs. Les services de conseil comprennent notamment l'évaluation des fonctions des cadres supérieurs, l'étude de la philosophie, des principes et de la politique de rémunération qui s'appliquent à eux, les nouvelles tendances dans le domaine, la création de groupes de comparaison aux fins de la rémunération, l'examen de la rémunération des administrateurs et 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 PDG et de cadres supérieurs, et l'analyse comparative des niveaux cibles du salaire de base et de la rémunération incitative figurent également dans les services de conseil. Toutes ces ressources permettent d'aider le CRH à formuler un régime de rémunération approprié, à prendre des décisions en matière de rémunération ou à faire des recommandations au Conseil.

Principes de rémunération

En 2020, le CRH a retenu les services de Korn Ferry pour mener une étude approfondie de la rémunération des cadres supérieurs qui portait notamment sur la rémunération de base, la conception du régime de rémunération incitative et l'analyse des avantages sociaux.

Le CRH a convenu des principes suivants concernant la rémunération des cadres supérieurs :

- L'approche relative à la rémunération doit s'harmoniser avec le mandat de l'entreprise, ses objectifs stratégiques et la culture souhaitée pour assurer la réussite 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 santé et le contrôle financiers, la qualité du service à la clientèle et la durabilité.
- Il convient de mettre l'accent sur la rémunération au rendement et sur la rémunération totale dans les limites de risques acceptables et dans le respect de la bonne gouvernance d'entreprise.

Groupe de comparaison aux fins de la rémunération

Deux marchés de comparaison ont été utilisés pour évaluer la rémunération des cadres supérieurs de l'Administration de l'aéroport. Ceux-ci tiennent compte de la structure de propriété unique de l'Administration de l'aéroport, son environnement opérationnel et le contexte concurrentiel en matière de talents. Ensemble, ils représentent un large éventail d'organisations auxquelles l'Administration de l'aéroport livre concurrence pour le recrutement de cadres supérieurs.

Les fonctions des cadres supérieurs ont été évaluées selon la méthode des barèmes d'évaluation de Korn Ferry Hay (Korn Ferry Hay Guide Chart-Profile Methodsm). Les résultats de l'évaluation des fonctions ont servi à comparer la rémunération des cadres supérieurs de l'Administration de l'aéroport à celle de postes de référence ayant une portée et un contenu similaire (au niveau des points Hay de Korn Ferry), plutôt qu'à des titres correspondants sur les marchés de comparaison.

Philosophie en matière de rémunération des cadres supérieurs

La philosophie en matière de rémunération de l'Administration de l'aéroport vise à attirer, à maintenir en poste et à motiver les employés performants nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'Administration de l'aéroport estime que la rémunération d'un cadre supérieur doit correspondre à sa contribution aux objectifs généraux à court et à long terme de l'aéroport.

Le programme de rémunération des cadres supérieurs comprend une combinaison de rémunération monétaire et d'avantages non monétaires. Les tableaux ci-dessous présentent de manière sommaire les composantes du programme de rémunération des cadres supérieurs.

Programme de rémunération des cadres supérieurs

L'Administration de l'aéroport cherche à établir un équilibre entre une rémunération monétaire (à la fois le salaire de base et la rémunération incitative à risque) pour attirer et maintenir en poste des personnes qualifiées tant du secteur de l'aviation que des autres secteurs, et des avantages non monétaires équivalant à ceux du marché de la Colombie-Britannique et du reste du pays. Dans l'ensemble, le programme de rémunération des cadres supérieurs est principalement de nature monétaire. L'Administration de l'aéroport verse une rémunération en fonction d'un rendement constaté et n'accorde pas d'options d'achat d'actions, de droits à la plus-value des actions, d'actions, de parts ou d'autres rémunérations à base d'actions dans son cadre et ses instruments de rémunération.

Le tableau suivant montre le pourcentage de la rémunération directe totale établie comme cible annuelle (la somme du salaire de base et de la rémunération incitative à court et à long terme) pour la PDG et les cadres supérieurs, qui varie en fonction du rendement, par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2022.

Volet monétaire de la rémunération	Description	Type de rémunération
Salaire de base	Assure une rémunération fixe aux cadres	Monétaire
Régime de rémunération incitative à court terme	Constitue une rémunération variable qui récompense les cadres supérieurs pour avoir atteint les objectifs de rendement établis par	Monétaire

	le plan stratégique et le conseil d'administration	
Régime de rémunération incitative à long terme	Représente une rémunération variable qui récompense les cadres supérieurs qui créent de la valeur à long terme telle que définie par le plan stratégique et le conseil d'administration	Monétaire
Indemnité au titre des avantages indirects	Offre des avantages indirects compétitifs par rapport au marché	Indemnité de congé annuel, indemnité pour usage de véhicule personnel, son entretien et le stationnement
Volet non monétaire de la rémunération	Description	Type de rémunération
Avantages	Favorise le bien-être général des cadres supérieurs et leur accès aux soins préventifs	Prestations de santé payées par l'Administration de l'aéroport et accès à un compte de dépenses de santé
	Soutient les cadres supérieurs dans l'atteinte de leurs objectifs financiers et de santé*	Contribution à l'évaluation financière, à l'examen fiscal et aux objectifs de bien-être
	Aide les cadres supérieurs à rester actifs dans leur profession ou leur secteur d'activité	Droits d'adhésion et cotisations à une association
Régimes de retraite	Aide les cadres supérieurs à se constituer un revenu de retraite pendant leurs années de travail	Régime de retraite à prestations déterminées et régime de retraite complémentaire des employés

Salaire de base

Le salaire de base des cadres supérieurs est déterminé au début de chaque année en fonction du rendement individuel de ces derniers et du niveau médian de rémunération pour leur poste sur le marché de comparaison établi.

Rémunération incitative

La PDG et les cadres supérieurs sont admissibles aux régimes de rémunération incitative à court et à long terme qui ont été élaborés par le Comité des ressources humaines 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 vise à récompenser l'atteinte des objectifs de rendement à court terme en offrant une prime de rendement en argent.

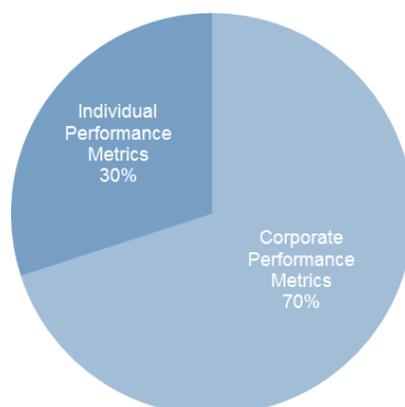
Le conseil d'administration détermine le cadre des primes cibles et maximales des membres de la direction. Le tableau ci-dessous présente les primes cibles et maximales. Ces cibles correspondent à un pourcentage du salaire de base et sont calculées en fonction des revenus réels de l'année. La prime maximale correspond à 150 % de la prime cible.

	Prime incitative cible en 2022 en pourcentage du salaire de base	Prime incitative maximale en 2022 en pourcentage du salaire de base
Présidente-directrice générale*	60,0 %	90,00 %
Cadres supérieurs	30,0 %	45,0 %

* Approuvé par le conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2022 (auparavant la cible était de 50 %).

La rémunération incitative à court terme inclut des mesures du rendement de l'entreprise et des mesures individuelles. Les résultats de l'entreprise et des cadres individuels en matière de rendement sont évalués régulièrement tout au long de la période de rendement et finalisés à la fin de l'exercice. Le montant de la rémunération incitative versée à chaque cadre supérieur dépend de ces résultats.

En raison de la nature stratégique des fonctions des cadres supérieurs, un pourcentage plus élevé de leur « rémunération à risque » est lié à l'atteinte des indicateurs de rendement de l'entreprise, comme le montre le tableau ci-dessous.



Indicateurs de rendement individuel

Chaque année, la présidente-directrice générale établit avec chacun des cadres supérieurs les priorités individuelles en matière de rendement. Dans le cas de la PDG, elle établit ses priorités en matière de rendement conjointement avec le conseil d'administration qui les approuve. Les priorités et les indicateurs varient selon le rôle et les objectifs organisationnels. Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs servent à évaluer la mesure du succès

Le rendement par rapport à ces indicateurs, tant sur le plan des résultats que de la façon dont ils ont été obtenus, détermine la cote de rendement de chacun dans le cadre du processus de gestion du rendement de l'Administration de l'aéroport « La voie de la réussite ».

Indicateurs de rendement de l'entreprise

Le rendement de l'entreprise est mesuré en fonction des éléments 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
Satisfaction de la clientèle	17,5 %	Sondage sur la satisfaction de la clientèle (CSAT) qui mesure la satisfaction globale des passagers à l'égard des services et des installations de l'aéroport
Excellence opérationnelle (bien le faire)		
Ponctualité des départs	17,5 %	Proportion d'avions qui quittent leur aire de départ dans les 15 minutes suivant l'heure de départ prévue
Acheminement des bagages	17,5 %	Proportion de bagages dont l'acheminement par YVR a été effectué avec succès; c'est le fruit des investissements par l'Administration et des changements apportés pour améliorer l'efficacité au niveau des bagages
Santé financière et contrôle financier (créer la capacité – faire 1 + 2)		
Bénéfice avant intérêts et amortissement	30 %	Bénéfice avant intérêts et amortissement – Une mesure de la façon dont l'Administration génère une croissance supérieure tout en mettant l'accent sur le contrôle des coûts d'exploitation.

Pour chaque élément, le conseil d'administration a préétabli des cibles, et le rendement de chaque cadre est mesuré en fonction de ces cibles.

Le programme repose sur un seuil ou un niveau de rendement minimal pour chaque indicateur, qui doit être atteint avant que la prime ne soit versée. Un rendement inférieur au seuil prévu pour un indicateur donné entraîne l'absence de prime pour cet indicateur. L'atteinte du seuil pour un indicateur particulier donne droit à 50 % de la pondération fixée pour cet indicateur.

Le rendement cible donne lieu à un paiement de 100 % de la pondération pour cet indicateur. Le rendement maximal représente une limite qui devrait pouvoir être atteinte dans environ 20 % des cas.

Le programme est « conçu pour répondre aux attentes » de manière à favoriser la prestation d'un rendement supérieur tel que défini par les indicateurs de rendement clés du plan stratégique.

Régime de rémunération incitative à long terme

Le régime de rémunération incitative à long terme de l'Administration de l'aéroport vise à récompenser les cadres supérieurs pour leur contribution au rendement à long terme de l'entreprise. Ce régime récompense l'utilisation efficace des ressources de l'Administration pour atteindre le rendement attendu et supérieur.

Les cadres supérieurs de l'Administration de l'aéroport sont admissibles au régime de rémunération incitative à long terme au début de chaque période de rendement. Les nouveaux employés admissibles peuvent être nommés au cours de la période de rendement en cours. Ils reçoivent une prime proportionnelle à la portion restante de la période d'évaluation du rendement.

Les périodes de rendement du régime incitatif à long terme sont de trois ans; elles commencent le premier jour de l'année financière de l'Administration et se terminent le dernier jour de la troisième année financière. Une nouvelle période de rendement triennale commence chaque année financière. En tout temps, trois périodes de rendement du régime de rémunération incitative à long terme se chevauchent, comme illustré ci-dessous.

2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cycle 12 Période de rendement			Cycle 12 Prime versée		
	Cycle 13 Période de rendement			Cycle 13 Prime versée	
		Cycle 14 Période de rendement			Prime versée au cycle 14

Le CRH du conseil d'administration établit les indicateurs de rendement du régime de rémunération incitative à long terme en fonction des paramètres et mesures découlant des indicateurs de rendement clés du plan stratégique.

Le CRH a retenu les services de Korn Ferry pour l'aider à concevoir le régime de rémunération incitative à long terme des cycles 12 (2020-2022) et 13 (2021-2023) afin de récompenser les cadres supérieurs pour la création de valeur à long terme. Les indicateurs et mesures de rendement ont été définis dans les indicateurs de rendement clés du plan stratégique.

L'Administration de l'aéroport a examiné la meilleure approche pour aborder la réussite à long terme et la manière d'être équitable envers les participants tout en respectant les règles de bonne gouvernance pendant la pandémie mondiale pour le cycle 12 (2020-2022). L'approche adoptée pour le cycle 12 consistait à consolider les périodes cibles, à fixer des objectifs annuels, à réduire la prime maximale pour le cycle 12 de 200 % à 150 % et à adopter un ensemble cohérent de paramètres et de pondérations relatifs aux éléments « capacité et culture », « réputation et confiance » et « santé financière ».

La prime représente un pourcentage du salaire de base et peut varier en fonction de l'atteinte des mesures de rendement. Chaque cycle comporte une prime minimale de 0 % et une prime maximale de 200 % du potentiel cible. Ce maximum a été ramené à 150 % pour les cycles 12 et 13.

	Prime minimale 0 %	Cible 100 %	Prime maximale 150 %
Présidente-directrice générale*	0 %	125 %	187,50 %
Cadres supérieurs	0 %	30 %	45 %

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

Le tableau ci-dessous résume le rendement général de la présidente-directrice générale et des cadres supérieurs :

	Pondération	
	Présidente-directrice générale	Cadre supérieur Moyenne
Prime à court terme – Indicateurs pour l'entreprise	70 %	70 %
Prime à court terme – Indicateurs individuels	30 %	30 %
Prime à long terme – Cycle 12	100 %	100 %
Prime au rendement totale (2022)	829 599 \$	151 348 \$

Avantages sociaux et avantages indirects

Régime de soins médicaux et soins dentaires

Les avantages sociaux payés par l'employeur comprennent une assurance-vie, une assurance invalidité, des congés payés, des droits d'adhésion et cotisations à une association et l'accès à un programme médical pour les cadres supérieurs.

Les avantages non monétaires offerts sont équivalents, et dans certains cas supérieurs, à ceux qui prévalent sur le marché afin d'assurer la compétitivité des avantages sociaux accordés par l'Administration de l'aéroport.

Avantages indirects

L'Administration de l'aéroport offre aux cadres supérieurs un régime d'avantages indirects concurrentiel, notamment une indemnité pour l'usage d'un véhicule personnel.

Régime de retraite

Le régime de retraite est considéré comme une partie intégrante de la rémunération totale. L'Administration de l'aéroport finance un régime enregistré d'épargne-retraite auquel participent tous les cadres supérieurs. Le régime de retraite à prestations déterminées existe encore, mais les nouveaux employés ne peuvent y avoir accès. De plus, elle offre un régime de retraite complémentaire aux cadres supérieurs qui sont confrontés à des plafonds de cotisation au REER ou 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 sont ajoutées aux revenus de placement. Dans le cadre du REER collectif, l'Administration de l'aéroport fournit une contribution de l'employeur correspondant à un pour cent du salaire de base, et les cadres supérieurs peuvent faire une contribution volontaire, sous réserve des limites de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les cadres supérieurs qui participent au régime décident de leurs propres placements dans le cadre de celui-ci.

Régime de retraite complémentaire des cadres supérieurs

Étant donné que la *Loi de l'impôt sur le revenu* impose des plafonds aux avantages offerts dans le cadre des REER et des régimes de pension agréés, l'Administration de l'aéroport offre un régime de retraite complémentaire des cadres supérieurs à la PDG et aux cadres supérieurs auxquels ces plafonds s'appliquent. Le régime de retraite complémentaire des cadres permet à ces employés de recevoir les avantages qu'ils auraient reçus si la *Loi de l'impôt sur le revenu* n'imposait pas de plafond aux régimes enregistrés.

Le régime de retraite complémentaire des cadres supérieurs est administré comme un régime de retraite non enregistré et non capitalisé. Il est par ailleurs garanti par une lettre de crédit pour les cadres supérieurs retraités.

L'Administration de l'aéroport offre aux cadres supérieurs un régime de retraite complémentaire à cotisations déterminées dont le montant des cotisations s'élève à 16 % du

salaire de base (moins la contribution de l'Administration de l'aéroport au régime de retraite agréé collectif) et à 16 % de la rémunération incitative à court terme. Ces calculs ne comprennent pas les avantages sociaux imposables, les paiements forfaitaires à la cessation d'emploi, tels que les congés annuels, les congés de maladie ou les indemnités de départ ou tout paiement extraordinaire.

Cessation d'emploi

Lorsqu'une indemnité de cessation d'emploi est justifiée, l'Administration de l'aéroport verse une indemnité conforme au Code canadien du travail, au contrat d'emploi du cadre et à ce qu'elle juge approprié.

Aperçu – Rémunération de la présidente-directrice générale et des cadres supérieurs

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble de la rémunération versée ou payable à la présidente-directrice générale et, en moyenne, à l'équipe de direction, pour les exercices se terminant le 31 décembre 2022 et 2021.

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

Nom et poste	Année	Salaire de base ¹	Rémunération incitative à court terme ²	Rémunération incitative à long terme ³	Avantages indirects ⁴	Autre ⁵	Total ⁶
Tamara Vrooman Présidente-directrice générale	2022	597 400 \$	378 262 \$	451 337 \$	33 950 \$	442 250 \$ ⁷	1 903 199 \$
	2021	580 000 \$	306 327 \$	0 \$	29 349 \$	429 035 \$ ⁷	1 344 711 \$
Cadres supérieurs (moyenne) ⁸	2022	262 686 \$	89 608 \$	61 740 \$	19 881 \$	56 188 \$	490 102 \$
	2021	255 288 \$	75 659 \$	0 \$	20 519 \$	62 598 \$	414 064 \$

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

² La prime obtenue pour la période de rendement allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022 est versée l'année suivante (2023). Le cadre supérieur doit occuper un poste actif au moment du paiement.

³ La prime obtenue pour la période de rendement allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022 est versée l'année suivante (2023). Ce montant est calculé au prorata pour tous les cadres supérieurs qui se joignent à l'équipe après le début de la période d'évaluation du rendement.

⁴ Le montant comprend l'adhésion à un club (certains cadres supérieurs), un compte de dépenses de santé, une indemnité pour usage d'un véhicule personnel, son entretien et le stationnement.

⁵ Le montant comprend les cotisations de l'employeur liées au REER collectif et au RCCS.

⁶ Le tableau ne comprend pas les indemnités de départ des cadres supérieurs qui ont quitté leur poste : 418 467 \$ en 2022 et 257 768 \$ en 2021.

⁷ Le montant comprend la rémunération, y compris les droits annuels et les primes à long terme perdues (175 000 \$) et les prestations de retraite supplémentaires (112 000 \$) de l'employeur précédent. Le volet Autre de la rémunération comprend l'élément suivant :

Année	Autre		Rémunération cédée par l'employeur précédent		Emploi à YVR en 2022
2022	442 250 \$	=	287 000 \$	+	155 250 \$
2021	429 035 \$	=	287 000 \$	+	142 035 \$

⁸ Le montant correspond à la moyenne de la rémunération de huit cadres supérieurs de l'Administration de l'aéroport qui ont fourni des services en 2022 par rapport à la rémunération moyenne des cadres supérieurs en 2021.