

Governance

By-Laws Leadership Evaluations
Decisions
Roles
Strategic Planning
Conflict of interest



Rémunération globale: Soutenir l'attraction, l'engagement et la rétention d'une force de travail talentueuse

26 mars 2013

Présentateurs:

Ian Moss (président du comité d'orientation)

Greg Hedgecoe (Deloitte)

Laura McWhirter (Deloitte)

www.sirc.ca/governance



Étude sur les RG des ONS: Projet et soutien

- L'étude des ONS a été commandée dans le cadre de l'engagement constant du COC pour la gestion des ONS «les meilleures du groupe» - elle traitait d'un besoin identifié par les ONS pour un salaire pertinent et des statistiques de rémunération.
- Le financement a été fourni par plusieurs organisations sportives:



- Le rapport a été remis aux ONS participantes après une présentation de lancement à la session du COC en novembre 2012

Étude sur les RG des ONS: Projet et soutien



- 51 organisations nationales sportives, olympique, paralympique et Pan-Am ont participé à l'étude.
- La confidentialité des résultats des rémunérations est un élément important de cette étude – Deloitte conserve les données brutes.
- Uniquement les organisations participantes et les partenaires financiers ont eu l'accès complet aux résultats de l'étude.
- Le gabarit créé nous donne l'occasion d'effectuer l'étude de nouveau dans l'avenir, ainsi qu'étudier des manières de profiter des outils et des gabarits pour inclure les organisations de niveaux provincial et de club.



Étude sur les RG des ONS : Participants

Alpin Canada	Association canadienne de curling	Ski de fond Canada	Patinage de vitesse Canada
Tir à l'arc Canada	Association canadienne de cyclisme	Dive Plongeon Canada	Squash Canada
Athlétisme Canada	Association canadienne de crosse	Canada hyppique	Natation Canada
Badminton Canada	Association canadienne de luge	Hockey sur gazon Canada	Synchro Canada
Baseball Canada	Union canadienne de rugby	Football Canada	Table Tennis Canada
Biathlon Canada	Association canadienne de soccer	Gymnastics Canada	Tennis de Table
Bobsleigh Canada	Fédération canadienne de 10 quilles	Gymnastique (GCG)	Tennis Canada
Skeleton	Association canadienne des sports en fauteuils roulants	Judo Canada	Triathlon Canada
Basketball Canada	Association canadienne de voile	Ski nordique combiné Canada	Volleyball Canada
Snowboard Canada	Canoe Kayak Canada	Racquetball Canada	Water Polo Canada
Association canadienne de boxe amateur	Cricket Canada	Ringuette Canada	Ski nautique et planche Canada
Association canadienne de lutte amateur		Rowing Canada Aviron	Basketball en fauteuil roulant Canada
Sports aveugles Canada		Association royale canadienne de golf	Association canadienne de Taekwondo
Association canadien de sports pour paralytiques cérébraux		Patinage Canada	
		Saut à skis Canada	
		Softball Canada	

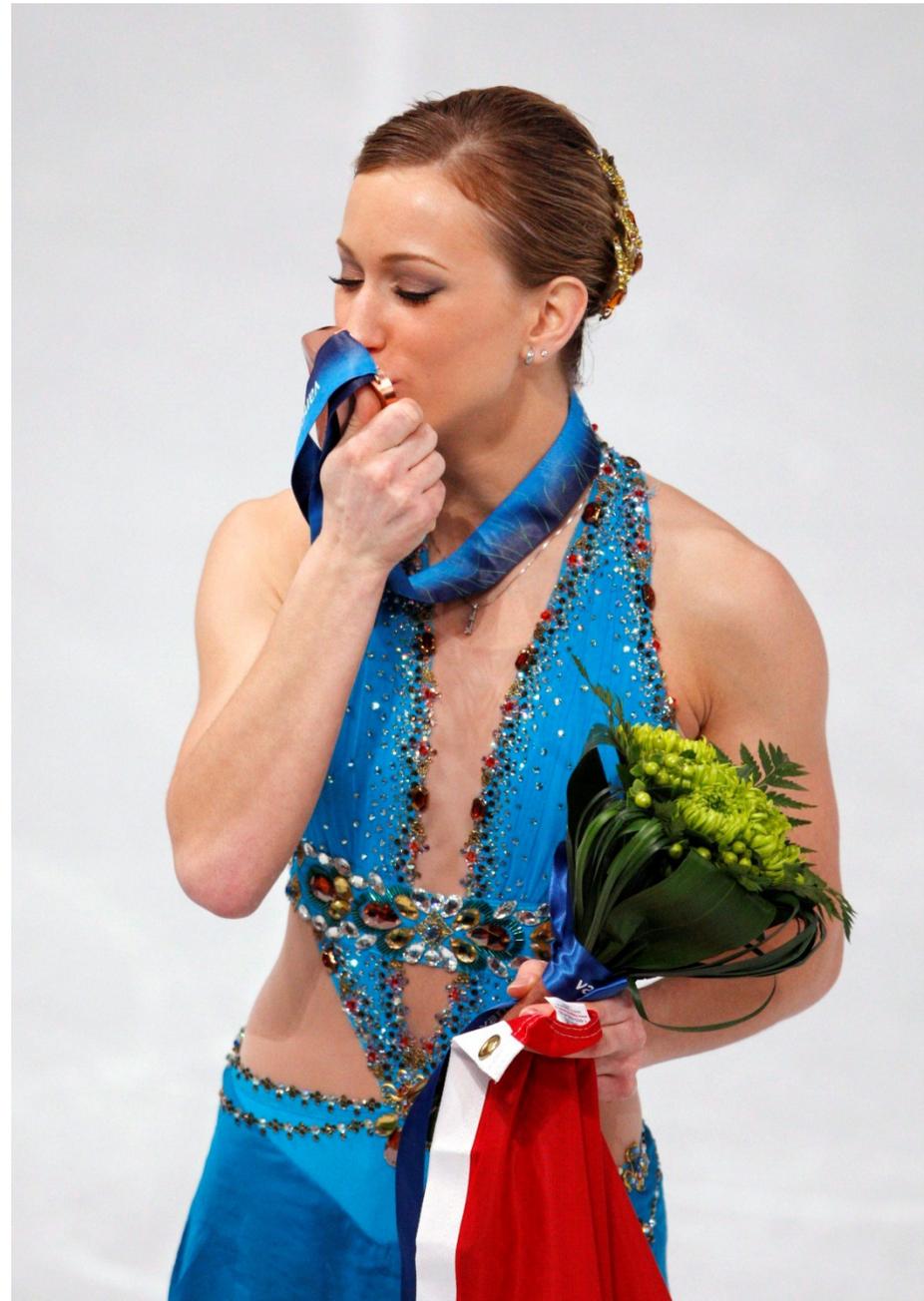
Deloitte.

- Deloitte est une des principales firmes de services professionnels du Canada, offrant des services de vérification, d'impôts, de consultation et de conseils financiers à des clients des secteurs publics, parapublics et privés.
- Notre pratique de capital humain offre une grande expérience et une expertise reconnue globalement dans des domaines comme les transformations des RH (TRH), de conception d'organisation, de transformations voulues et de talent, de performance et de récompenses.
- Deloitte soutient activement le mouvement olympique et les athlètes nationaux, incluant:
 - La commandite du Comité olympique canadien et des équipes olympiques canadiennes aux Jeux de Vancouver 2010 et de Londres 2012, ainsi que de fournisseur officiel de services professionnels; et
 - L'événement des Plats de la médaille d'or, commandité par Deloitte's Consulting, dont les profits ont été remis aux athlètes et aux programme de haute performance, comme A Nous le podium.



Programme

- Contexte: Gestion du talent
- Rémunérations globales
- Études sur les rémunérations globales des ONS
- Tendances et pratiques dans la stratégie et la conception des rémunérations globales
- Session de questions et de réponses



Contexte: Gestion du talent

- La gestion du talent est la procédure d'attraction, de développement, d'engagement et de rétention d'une force de travail talentueuse.
- La gestion du talent devient de plus en plus importante pour le succès d'une entreprise:
 - Force de travail qui vieillit
 - Démographie changeante du travail
 - Augmentation de la compétition pour le talent
- Toutefois il y a 12 piliers pour la gestion du talent, l'objectif de la session d'aujourd'hui est les **rémunérations globales**.

12 piliers de la gestion du talent	Segmentation de la force de travail importante	Recrutement et dotation	Développement du leadership	Gestion de la succession
	Modèle de compétence	Intégration et orientation	Développement de la carrière	Rémunérations globales
	Planification de la force de travail	Apprentissage et développement	Gestion de la performance	Gestion des connaissances

Rémunérations globales – Une vision holistique

Rémunération

- Salaire de base
- Rémunération incitative à court terme
- Primes payées
- Rémunération incitative à long terme
- Plan de partage des profits

Avantages

- Couverture pour la santé/dentaire/de la vue
 - Compte de dépense de santé/flexible
 - Assurance vie/MA et D
 - Congé sans solde
 - Plan de retraite
 - Vacances/fêtes



Attraction,
Engagement
et rétention du
meilleur talent

Facile à copier / Tangible

Difficile à copier / Intangible

Croissance

- Occasions de formation corporative
- Prix et reconnaissance
- Programmes d'avancement
- Formation/mentorat formel
- Plans de performance individuelle
- Couverture/remboursement pour la scolarité

Travail-Vie

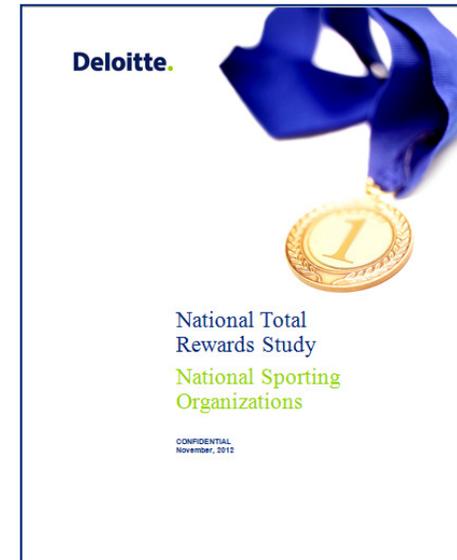
- Expériences de vie
- Programmes de diversité
- Programmes de santé/bien-être
- Soutien pour les soins pour les personnes à charge
 - Projets d'implication dans la collectivité
- Dispositions de travail alternatives/flexibles

Aperçu de l'étude sur la rémunération globale des organisations nationales sportives

Étude sur la rémunération globale des ONS

- **Qu'est-ce que l'étude sur la RG des ONS?**
 - Un projet lancé et commandité par le COC pour développer un rapport publié présentant les pratiques en vigueur de rémunération globale dans les organisations nationales sportives.
- **Moteurs essentiels:**
 - Démographie changeante de travail
 - Augmentation de la compétition pour le talent
 - Manque de données spécifiques pour l'industrie du sport
- **Objectif:**
 - Donner aux dirigeants des organisations nationales sportives (ONS) une source de qualité d'information pertinente sur la rémunération pour les aider à recruter, engager et retenir une force de travail talentueuse.

Rémunérations globales : Soutenir l'attraction, l'engagement et la rétention d'une force de travail talentueuse



Études sur la rémunération globale des ONS – Équipe du projet

- L'équipe de Deloitte a travaillé en collaboration avec notre comité d'orientation du projet, qui a guidé, dirigé et approuvé la collecte des données, le rapport et la communication.

ÉQUIPE DELOITTE

- *Greg Hedgecoe (cadre supérieur),* ressource technique supérieure
- *Jennifer Osseni (gestionnaire),* coordonnatrice du projet
- *Laura McWhirter (Consultante),* ressource du projet de base

COMITÉ D'ORIENTATION DU PROJET

- *Ian Moss,* directeur des services aux FNS, Comité olympique canadien
- *Craig Andreas,* CO, Canada hippique
- *Davin MacIntosh,* directeur exécutif, Ski de fond Canada
- *Greg StremLaw,* DG, Association canadienne de curling
- *Karen O'Neill,* cadre supérieure, Hockey sur gazon Canada



Aperçu du projet

- Cinquante-et-une (51) organisations ont participé à cette étude, représentant un taux de participation de 78,5%.
- Le rapport contient quatre éléments principaux:
 - *Portrait du participant*
 - *Conclusions de la recherche – Rémunération globale monétaire*
 - *Conclusions de la recherche – Rémunération globale*
 - *Interprétation et utilisation des données*
- Élément de valeur ajoutée: Aperçu des meilleures pratiques de l'industrie reliées à la stratégie et à la conception de la rémunération globale.



«L'étude sur la rémunération globale des ONS a permis à notre organisation d'évaluer où elle se situe par rapport aux autres grosses organisations sportives et ainsi assurer que nos niveaux de rémunération sont **équitable et très compétitifs** dans le marché»

– Greg Stremlaw,
Association canadienne de curling

« [Cette étude] **nous a permis de répondre de manière appropriée** aux préoccupations de nos employés [à propos des salaires et des avantages].»

– Craig Andreas,
Canada hippique

«La qualité du matériel [dans ce] rapport nous a fourni la confiance de l'utiliser comme **puissant** outil de **référence**.»

– Karen O'Neill,
Hockey sur gazon Canada

Postes de référence

Distribution des observations de l'étude des ONS par positions de référence

- Dix-sept (17) postes de référence ont été identifiés, allant de DG/directeur exécutif, à directeur technique/de haute performance – gestionnaire à adjoint administratif.
- Les descriptions de tâches fournies par le CDS ont été utilisées pour établir des capsules de tâches pour chaque poste de référence.



- Les cinq (5) postes les plus fréquents dans l'industrie sont:
 - Entraîneur national (37)
 - Directeur technique/de haute performance – (36)
 - Directeur du programme de développement (30)
 - DG/DE – Gouvernance et conseil opérationnel (25)
 - Événements, marketing et communications – Coordonnateur (25)

Postes de référence	Nombre d'observations
Directeur général (DG)/Directeur exécutif – Conseil strictement de politique/gouvernance	19
Directeur général (DG)/Directeur exécutif – conseil de gouvernance et opérationnel	25
Directeur des opérations (DO)	10
Événements, marketing et communications – Directeur	15
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	15
Événements, marketing et communications Coordonnateur	25
Coordonnateur du développement des affaires	6
Finance et administration – Directeur	10
Finance et administration – Gestionnaire	18
Finance et administration – Coordonnateur	15
Technique/Haute performance – Directeur	36
Technique/Haute performance – Gestionnaire	13
Technique/Haute performance – Coordonnateur	16
Directeur du programme de développement	30
Entraîneur de l'équipe nationale	37
Adjoint exécutif	12
Adjoint administratif	23

Conclusions de la recherche – Rémunération globale monétaire

- Le principal élément de l'étude sur la rémunération globale nationale est les tableaux de rémunération globale monétaire.
- Ces tableaux donnent le salaire de base, la rémunération globale en argent et les données sur les échelles salariales pour chaque poste de référence.

Administrative Assistant													
Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
Observations	Average Base Salary	Percentiles			Observations	Average Range Minimum	Average Range Mid-Point	Average Range Maximum	Observations	Average TCC	Percentiles		
		25 th	50 th	75 th							25 th	50 th	75 th
#	\$	\$	\$	\$	#	\$	\$	\$	#	\$	\$	\$	\$
National	23	\$1,115	\$5,350	\$10,000	\$16,300	12	\$3,792	\$4,304	23	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Western Canada	4	\$1,275	\$5,350	\$10,000	\$16,300	4	\$3,792	\$4,304	4	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Calgary	1	\$1,275	\$5,350	\$10,000	\$16,300	1	\$3,792	\$4,304	1	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Lethbridge	1	\$1,275	\$5,350	\$10,000	\$16,300	1	\$3,792	\$4,304	1	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Victoria	2	\$1,275	\$5,350	\$10,000	\$16,300	2	\$3,792	\$4,304	2	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Ontario	19	\$1,115	\$5,350	\$10,000	\$16,300	8	\$3,792	\$4,304	19	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
GTA	15	\$1,115	\$5,350	\$10,000	\$16,300	6	\$3,792	\$4,304	15	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500
Ottawa	4	\$1,115	\$5,350	\$10,000	\$16,300	2	\$3,792	\$4,304	4	\$11,427	\$5,350	\$10,000	\$16,500

Les données sont présentées en utilisant cinq groupes de données:

- Nationales (toutes les organisations)
- Endroit (par région provinciale et locale plus grande)
- Revenus ou budget d'opération (moyenne de 4 ans)
- Nombre d'employés (exclusifs des bénévoles et des contractants)
- Pourcentage de revenus autogénérés

Les données sont présentées pour:

- Salaire actuel de base:** montant du salaire actuel de base payé aux titulaires.
- Échelle de salaire formelle:** échelle de salaire moyenne minimale, moyenne et maximale.
- Rémunération globale totale monétaire:** rémunération globale totale monétaire actuelle payée aux titulaires, inclusive uniquement du salaire de base et des incitatifs/primes à court terme pour le poste. Exclusive de la contribution de l'employeur au REER, de la valeur monétaire des avantages de groupe ou d'autres éléments non monétaires.

Rémunération totale monétaire dans les ONS

- Le tableau ci-dessous donne des extraits de rémunération de l'étude sur la rémunération globale des ONS pour des postes de référence choisis:

Poste de référence	Salaire de base moyen national	Rémunération globale monétaire totale moyenne nationale des ONS
DG/DE – Conseil de gouvernance	135 697\$	152 719\$
DG/DE – Conseil de gouvernance et opérationnel	98 602\$	106 016\$
Technique/de haute performance – directeur	96 336\$	102 558\$
Entraîneur national	87 787\$	90 993\$
Finance et administration – gestionnaire	64 816\$	65 875\$
Adjoint exécutif	48 377\$	49 052\$
Événements, marketing et communications – coordonnateur	42 281\$	43 825\$

- Veillez prendre note que les salaires fournis ci-dessus sont des **moyennes nationales** et ne doivent pas être utilisées hors contexte comme point de comparaison exact pour votre organisation puisqu'il n'identifie pas les différences dans les revenus organisationnels, le nombre d'employés, la région et/ou le pourcentage de revenus autogénérés.

Tendance de la rémunération dans l'industrie à but non lucratif

- Des organisations dans l'industrie nationale sportive fonctionnent avec des contraintes financières uniques, ce qui peut avoir un impact sur la capacité de payer.
- Le portrait ci-dessous donne un point de comparaison dans le marché pour les postes de directeur exécutif et adjoint exécutif dans le marché comparable, défini comme:
 - Genre d'organisation: à but non lucratif
 - Revenus/budget d'opération: 5,4 millions (moyenne des ONS)
 - Nombre d'employés: 18 employés (moyenne des ONS)

Poste	Indice composite de l'évaluation du marché à but non lucratif			
	Salaire de base		Rémunération globale monétaire	
	Moyen	50e centile	Moyen	50e centile
Directeur exécutif	119,705 \$	125,324 \$	134,523 \$	131,593 \$
Adjoint exécutif	53,750 \$	54,518 \$	55,311 \$	55,962 \$

Augmentation planifiée de la rémunération 2013

Tendances de la rémunération régionale et dans l'industrie à but non lucratif

Augmentation planifiée de la rémunération 2013	
Nationale	3,0%
Industrie à but non lucratif	3,0%
Provinces atlantiques	3,0%
Québec	2,9%
Ontario	2,7%
Manitoba	3,0%
Saskatchewan	3,7%
Alberta	3,8%
Colombie-Britannique	2,8%

- On s'attend encore à voir que les provinces des prairies aient les plus fortes augmentations en 2013.
- On s'attend à ce que les organisations sans but lucratif donnent une augmentation de 3,0% des salaires de base en 2013.
- Ces pourcentages sont inclusifs des augmentations du coût de la vie et sur les augmentations axées sur le mérite.

L'augmentation anticipée moyenne du salaire* pour les ONS participantes est **2,63%**, ce qui est bien aligné avec le marché externe étant donné que la majorité des ONS sont situées en Ontario.

Source: Conference Board of Canada, Aperçu de la planification de la rémunération 2013

*Moyenne de l'augmentation anticipée des salaires pour les ONS qui offrent une augmentation en 2013.

Conclusions de la recherche – Rémunération globale

Offres d'avantages sociaux des ONS

- Plusieurs ONS offrent une couverture pour ces avantages sociaux normaux par le Plan d'avantages sociaux de la collectivité sportive dont le COC est le commanditaire du plan depuis 2004.
- Le Plan d'avantages sociaux de la collectivité sportive offre une couverture étendue pour la santé, dentaire, ICD, ILD, MA et D et d'assurance vie.

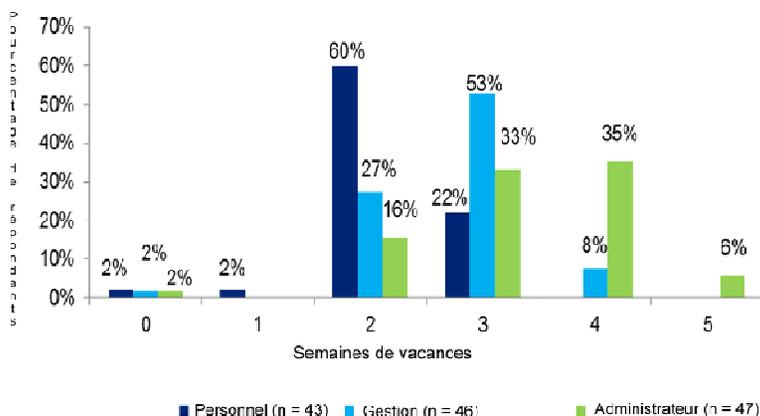
Offres d'avantages sociaux normaux

Avantages normaux	Pourcentage des organisations à l'offrir
Soin de la santé	86.3%
Assurance vie	84.3%
Soins dentaires	82.4%
Avantages pour incapacité (long terme)	82.4%
Avantages pour incapacité (court terme)	80.4%
Mort accidentelle et démembrement	78.4%

Autres avantages sociaux et offres prérequis

Autres avantages sociaux/pré-requis	Pourcentages des organisations à l'offrir
Stationnement au bureau	76.5%
Temps flexible	66.7%
Rétention des points de voyage (pour les voyages pour l'entreprise)	62.7%
Paiement des frais scolaires/cours de formation	52.9%
Paiement de frais professionnels	37.3%
Allocation de dépenses	23.5%
Semaine de travail compressée	17.6%
Allocation pour le véhicule (pas comme dépense)	17.6%
Adhésion à un club	15.7%
Programme de bien-être	13.7%
Autre	11.8%
Compte de dépense de santé	5.9%

Programme de vacances lors de l'embauche



Conclusions de la recherche – Rémunération globale

Offres de retraite des ONS

- Les offres de retraite ne sont pas aussi fréquentes que les avantages sociaux dans les ONS.
- Les ONS qui offrent des REER de groupe, 64,7% incluent un élément de contribution de l'employeur à leur programme, avec une moyenne de la contribution de l'employeur de 4,8% des revenus de l'employé.
- Même si ce n'est pas une pratique entièrement adoptée, certaines de ces organisations exigent une contribution égale de l'employé pour recevoir la contribution complète de l'employeur au programme de REER.

Offres de plan de retraite

Genre de plan de retraite	Pourcentage des organisations à l'offrir
REER de groupe	33.3%
Plan de contribution définie (CD)	23.5%
Plan d'épargnes (autre qu'un REER)	5.9%
Plan d'avantages sociaux définis (ASD)	2.0%
Autre	2.0%
Plan hybride CD-ASD)	-



Tendances et pratiques dans la stratégie et la conception de la rémunération globale

Bâtir un forfait de rémunération globale

- **Établir une philosophie de rémunération globale**
 - Aide à formuler, pour l'organisation et ses employés, l'approche de l'organisation pour la conception et la gestion de la rémunération globale et donne la méthodologie de base pour gérer la rémunération globale à plus long terme.
- Pour être compétitives, les organisations doivent d'abord répondre à certaines questions importantes:
 - *Quel est votre marché du travail compétitif?*
 - *Où voulons-nous payer relativement au marché?*
 - *Jusqu'à où voulons-nous payer pour la performance?*



Exemple de philosophie de rémunération globale

Objectif

L'objectif de l'ABC du programme de rémunération globale est de soutenir le recrutement, l'engagement et la rétention efficace d'une force de travail talentueuse.

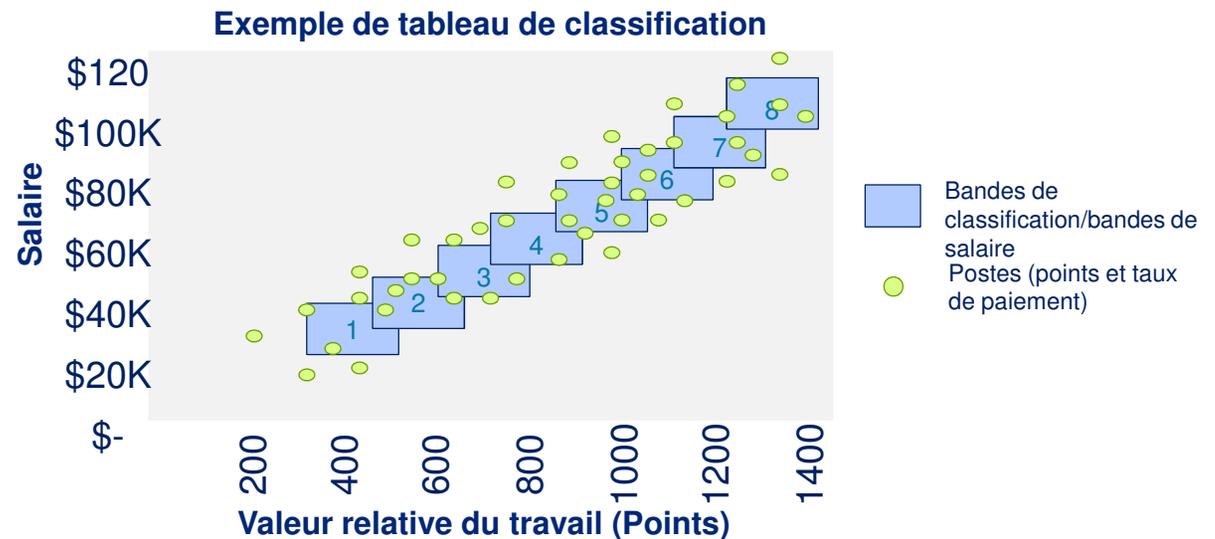
Principes directeurs

- L'ABC engage à une perspective de «rémunération globale» qui se compose d'un composite de salaire de base, de paiement incitatif à court terme, d'avantages sociaux et de retraite.
- L'ABC reconnaît qu'un élément important de cette philosophie de rémunération globale est le besoin de maintenir un degré significatif de compétitivité par rapport au marché du travail externe pertinent.
- Le marché comparatif approprié est défini comme un qui équilibre la comparabilité géographique et spécifique à l'industrie.
- La rémunération globale monétaire se compose du salaire de base et les pratiques de paiement incitatif à court terme sont ciblés pour être au 50e centile du marché comparatif. Toutefois, les niveaux de compétence avancée en relation avec la haute performance peuvent être rémunérés jusqu'au 75e centile du marché composite.
- Les pratiques de rémunération globale doivent permettre et reconnaître la performance aux niveaux organisationnel et individuel contributeurs et doivent différencier efficacement la rémunération basée sur différents niveaux de performance.
- Les pratiques de rémunération globale seront juste et légales à l'interne.
- Les pratiques de rémunération globale, tout en étant normalisées, doivent permettre une flexibilité et des exceptions extraordinaires à la recommandation et à la discrétion du conseil.

Évaluation et classification du travail



- L'évaluation du travail est un moyen de déterminer la valeur relative des tâches dans une organisation, en utilisant:
 - L'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail
- La classification est la procédure de comparer les tâches en fonction de leur **valeur relative** et soutient le développement d'échelles salariales.

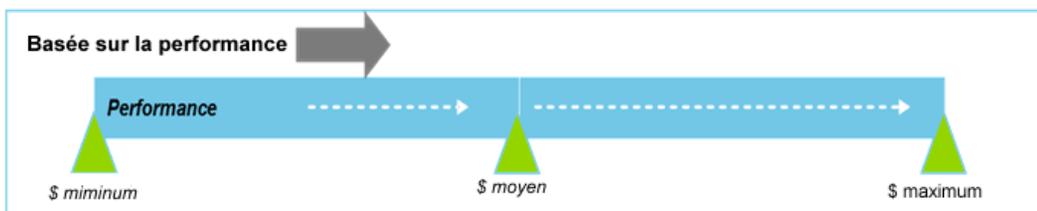
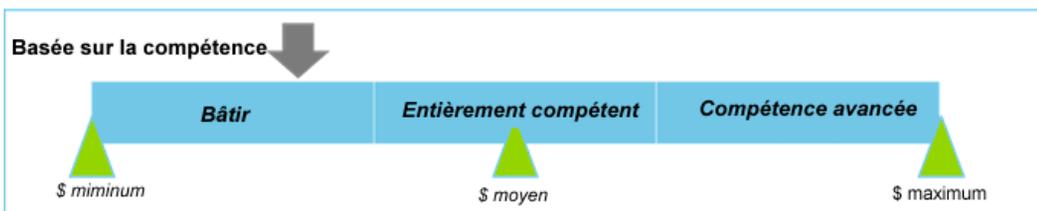


Conseil: Assurez vous que vous connaissez votre loi d'équité salariale provinciale – la majorité des ONS doivent évaluer les tâches en fonction des quatre facteurs indiqués ci-dessus.

Rémunération incitative: Progression du salaire de base

Meilleures pratiques dans l'industrie:

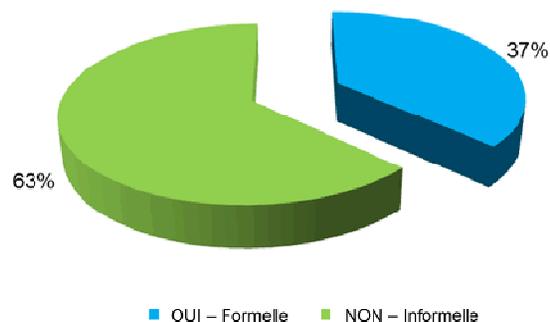
- L'utilisation d'échelles de salaire formelles est une pratique contemporaine.
- Les échelles ont typiquement des variantes minimales et maximales de 25% à 30% et encouragent une superposition des montants.
- D'une manière structurée, elles permettent aux organisations de tenir compte de différents facteurs basés sur le titulaire (ex., performance, titularisation et expérience).
- Ranges allow employee progression and growth.



Tendances des ONS:

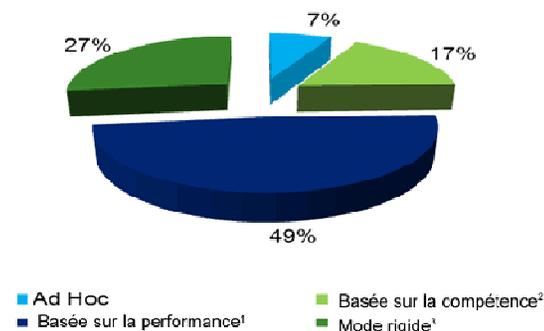
Utilise l'échelle de salaire formelle

(n = 46, pourcentage des répondants)



Pratiques de la progression du salaire

(n = 41, pourcentage de répondants)

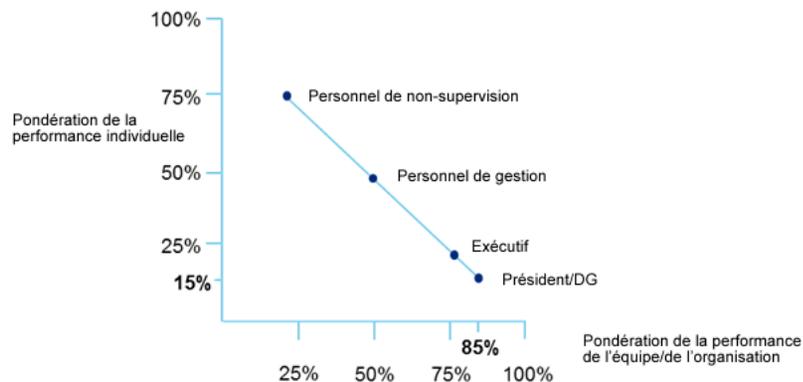


Rémunération incitative : Rémunération incitative à court terme

Meilleures pratiques de l'industrie:

- Rémunération individuelle - et/ou organisationnelle qui est mesurable et payable en un an ou moins.
- L'amplitude de la rémunération incitative varie typiquement selon le niveau hiérarchique.
- Plus fréquents pour les postes en fonction des résultats.

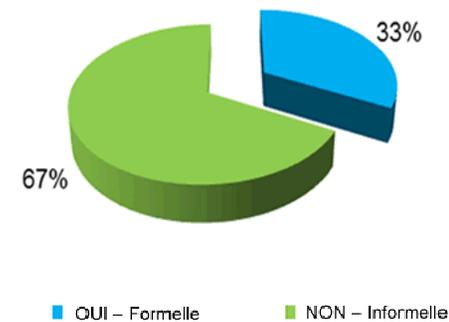
Ligne de ratios de pondération d'incitatifs



Tendances des ONS:

Utilisation des programmes formels d'incitatifs

(n = 46, pourcentage des répondants)



5 postes les plus fréquents des ONS qui reçoivent des ICT

1	DG/DE – Conseil strictement de politique/gouvernance	68,4%
2	CO	50,0%
3	Entraîneur de l'équipe nationale	48,6%
4	Événements, communications et marketing – directeur	46,7%
5	Technique/haute performance – directeur	44,4%

Tendances et pratiques dans la stratégie et la conception de la rémunération globale

Programmes de gestion de la performance

- Les organisations ont besoin de pratiques de mesures et de gestion fortes et structurées pour retirer les résultats voulus des programmes incitatifs.
- En concevant un programme de gestion de la performance et un plan de rémunération axé sur la performance, il est important que les organisations tiennent compte des éléments de conception à inclure:
 - Rétroaction ascendante
 - Développement de la compétence
 - Performance individuelle
 - Résultats globaux de l'entreprise/Résultats axés sur la performance
 - Performance financière de l'entreprise
- Les organisations doivent tenir compte de l'équilibre des éléments de conception qui sont les plus appropriés à leur environnement

Éléments pour la conception du programme de performance



Suivre le rythme dans un marché de plus en plus compétitif

- La grande industrie à but non lucratif et les municipalités, les universités, les conseils scolaires et les hôpitaux, même s'il y a des contraintes financières et des taux de paiements semblables à l'industrie sportive, ont tendance à avoir des programmes et des pratiques renforcées concernant leur rémunération globale et leurs offres pour le talent.
- Pour que les ONS attirent, engagent et retiennent le talent au cours des prochaines années, elles devront tenir compte de renforcer et d'implanter:
 - Les échelles de salaire formelles
 - Des pratiques d'incitatifs plus cohérentes et transparentes
 - Des pratiques de la gestion de la performance plus rigoureuses
 - Des plans de retraite avec contribution partagée
 - Des pratiques et des politiques claires pour le temps supplémentaires des employés
 - Une stratégie de rémunération globale plus clairement définie, avec sa communication appropriée pour les employés



L'étude des ONS et l'avenir



- L'étude des ONS est une étape importante dans l'industrie sportive canadienne.
- L'information présentée est à un «point dans le temps» et l'étude devra être répétée dans l'avenir pour assurer la pertinence constante des statistiques.
- Les études futures peuvent être effectuées pour inclure un plus grand nombre d'organisations sportives.
- L'étude complète n'est pas disponible pour une distribution générale, mais si vous voulez en savoir davantage, vous pouvez:
 - Communiquer avec votre organisation nationale sportive si elle a participé à l'étude
 - Communiquer avec des partenaires de financement
 - Communiquer avec le CDS, qui pourra envoyer votre demande à l'organisation pertinente

Questions?



Merci!



Patrimoine
canadien



Deloitte.

Contactez-nous:

Greg Hedgecoe

613-786-7538

ghedgecoe@deloitte.ca

Laura McWhirter

613-786-7576

lmcwhirter@deloitte.ca



Prochains webinaires

www.sirc.ca/governance/webinars.cfm

23 avril: Entente exécutive/Planification de la succession

Présenté par: Margo Crawford

21 mai: Gestion du changement

Présenté par: Jennifer Birch-Jones et Alain Rabeau

18 juin: Développement du plan stratégique

Présenté par: Carolyn Trono