
Comité consultatif

*sur le maintien en poste
et la rémunération du personnel
de direction*

SEPTIÈME RAPPORT : DÉCEMBRE 2004

On peut obtenir des exemplaires de ce rapport en s'adressant
au Centre de distribution du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Tél.: (613) 955-2855

Cette publication est également disponible via le site Web du Agence de
gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Site Web:

http://hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/eg-gd/index_f.asp

Table des matières

PRÉFACE.....	1
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – PROGRÈS ET DÉFIS ...	3
Défis pour l’avenir	3
Recommandations antérieures et progrès accomplis	5
Résumé des conclusions et des recommandations	6
RÉMUNÉRATION DU GROUPE DE LA DIRECTION ET DES SOUS-MINISTRES	7
Principes, méthodologie et limites	7
Constats	10
Avantages sociaux et vacances.....	12
Recommandations antérieures et progrès accomplis	13
Résumé des conclusions et des recommandations	13
RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D’ÉTAT	15
Principes, méthodologie et limites	15
Recommandations antérieures et progrès accomplis	20
Résumé des conclusions et des recommandations	20
RÉMUNÉRATION DES AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL	21
Principes, méthodologie et limites	21
Recommandations antérieures et progrès accomplis	26
Résumé des conclusions et des recommandations	26
LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT DU GROUPE DE LA DIRECTION.....	27
Fonctionnement du Programme en 2003-2004.....	28
La gestion du rendement des cadres supérieurs	30
Recommandations antérieures et progrès accomplis	31
Résumé des conclusions et des recommandations	32
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS DU SEPTIÈME RAPPORT.....	33

Annexes

ANNEXE A – COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION	36
ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ	39

Tableaux

(1) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque des groupes et niveaux EX et DM.....	11
(2) Comparaison des taux normaux de la fonction publique et du marché du travail.....	12
(3) Rémunération totale du Groupe 1 comparée au marché du travail.....	18
(4) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque des premiers dirigeants des sociétés d'État.....	19
(5) Rémunération totale du GC-3 comparé au marché du travail.....	22
(6) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque des postes GC.....	24
(7) Taux normaux actuels et proposés des postes GCQ.....	25
(8) Fonctionnement du Programme de 1999 à 2003.....	29

Préface

Le Comité consultatif sur la rémunération et le maintien en poste du personnel de direction est heureux de soumettre au gouvernement ce rapport et les recommandations qu'il contient. Depuis le renouvellement du mandat du Comité, en 2001, celui-ci a présenté quatre rapports dont la majorité des recommandations ont été acceptées par le gouvernement du Canada et appliquées dans la fonction publique fédérale. Ces recommandations visaient principalement à fournir des conseils en temps opportun sur des régimes de rémunération qui soient suffisamment concurrentielle et moderne pour attirer et conserver d'excellents cadres supérieurs dans la fonction publique, ainsi qu'à améliorer le fonctionnement du Programme de gestion du rendement recommandé par le Comité antérieur.

Le Comité a fermement appuyé les mesures gouvernementales destinées à moderniser le régime de gestion des ressources humaines dans la fonction publique et à renforcer le leadership de ses dirigeants.

Le Comité considère que la présente période est cruciale pour la fonction publique : compte tenu de l'élection récente d'un gouvernement minoritaire et de la transition actuelle à ce gouvernement, il ne fait aucun doute que les cadres supérieurs de la fonction publique devront faire preuve d'un leadership assuré. La confiance de la population a été ébranlée ces derniers temps par la controverse entourant le programme de commandites. Les périodes de changement ont parfois pour effet de saper les énergies, mais parfois aussi elles stimulent une vigueur nouvelle. Alors que la première réaction résulte en incertitude et en inertie, un changement vivifiant suscite confiance, engagement et innovation. Notre comité considère que cette dernière éventualité se manifesterait en présence d'un leadership fort des cadres supérieurs de la fonction publique. Pour cela, toutefois, il est

Compte tenu de l'élection récente d'un gouvernement minoritaire et de la transition actuelle à ce gouvernement, il ne fait aucun doute que les cadres supérieurs de la fonction publique devront faire preuve d'un leadership assuré.

essentiel de disposer d'un programme de gestion du rendement conçu et appliqué adéquatement. Nous maintenons que le programme actuel est un outil important dont dispose le gouvernement pour préciser les objectifs et les engagements de la fonction publique, ainsi que pour récompenser les comportements et le rendement qui produisent les résultats attendus.

Nous avons voulu inclure, dans le présent rapport, un examen rétrospectif des recommandations formulées dans nos quatre rapports précédents, en faisant le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ces recommandations; nous formulons aussi des opinions sur certains des défis qui seront posés dans l'avenir.

Le Comité s'est efforcé de produire le rapport en temps pour que le gouvernement puisse maintenir le positionnement des ses échelles salariales, en ligne avec sa stratégie de ressources humaines pour la haute direction. Nous réitérons l'importance de traiter en temps les questions de ressources humaines de la haute direction.

Mes collègues du Comité et moi-même demeurons persuadés que la fonction publique joue un rôle important dans la vie économique et le développement social du Canada, depuis la prestation de conseils stratégiques aux élus jusqu'aux services dispensés directement à la population. C'est d'ailleurs pourquoi nos rapports ne contiennent pas uniquement des recommandations à l'intention du gouvernement, mais que nous y formulons aussi des observations qui pourront contribuer au débat public sur la fonction publique du Canada et, permettre de mieux comprendre sa valeur. Nous vivons une période de défis et nous espérons que nos efforts se révéleront utiles dans la gestion de ceux-ci.



Carol Stephenson

Gestion des ressources humaines – progrès et défis

Notre septième rapport porte sur les cinq grands domaines auxquels nous nous sommes arrêtés depuis 2001, soit :

- 1. la gestion des ressources humaines,*
- 2. la rémunération du Groupe de la direction et des sous-ministres,*
- 3. la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État,*
- 4. la rémunération des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil,*
- 5. la gestion du rendement.*

Pour chacun de ces domaines, le présent rapport dresse un bilan des recommandations que nous avons formulées dans nos quatre derniers rapports et, résume les progrès accomplis par le gouvernement. Nous présentons aussi de nouvelles recommandations et formulons des commentaires sur les défis qu'il faudra relever dans chacun des domaines.

DÉFIS POUR L'AVENIR

La fonction publique du Canada vit une période cruciale de son évolution. Compte tenu de l'élection récente d'un gouvernement minoritaire et de la transition à ce nouveau gouvernement, auxquelles s'ajoutent de récents reculs de la confiance de la population, il importe plus que jamais que les cadres supérieurs de la fonction publique démontrent avec assurance leur leadership. Les réponses aux défis que pose la transition se situent à l'échelle de l'ensemble du gouvernement ainsi qu'aux niveaux organisationnel et individuel. Une gestion et un leadership bien affirmés des ressources humaines sont impératifs à tous ces niveaux.

Parallèlement, les tendances démographiques indiquent qu'il faudra veiller, tant dans les secteurs privé que public, à bien planifier la vague imminente de retraites, tant sous l'angle du perfectionnement que de celui de la relève.

Parallèlement, les tendances démographiques indiquent qu'il faudra veiller, tant dans les secteurs privé que public, à bien planifier la vague imminente de retraites, tant sous l'angle du perfectionnement que de celui de la relève. Mentionnons à cet égard les cinq questions essentielles suivantes que propose un ouvrage publié par le Centre canadien de gestion (2004) et intitulé *Le renouveau des organisations, gérer les transitions des effectifs* :

1. Nos plans de gestion des ressources humaines sont-ils assez intégrés aux plans d'activités généraux pour faire en sorte que nos organisations aient tous les talents nécessaires pour atteindre leurs objectifs?
2. Sommes-nous convaincus que nos plans pour la relève nous procureront aujourd'hui et à l'avenir les talents dont nous avons besoin pour combler les postes de leadership et les postes essentiels à la mission?
3. Notre gestion et nos autres programmes de perfectionnement produisent-ils ce dont nous avons besoin pour donner suite aux priorités changeantes?
4. Nos initiatives liées à l'établissement d'un milieu de travail sain ont-elles donné lieu à un rendement accru, à une meilleure satisfaction et à un plus grand engagement des employés, ou à un taux de rétention amélioré?
5. Veillons-nous à récupérer le savoir essentiel à la mission auprès des employés qui quittent?

Ces cinq questions constituent un excellent point de départ aux fins d'établir le mode adéquat de planification des ressources humaines appuyant une saine transition, à tous les niveaux. Ainsi, il importe que l'on prépare des plans de perfectionnement de candidates et de candidats prometteurs qui pourront accéder à des postes de cadres supérieurs. De même, il convient d'examiner les plans de relève pour tous les niveaux et ce, dans tous les ministères. Lorsque l'on cernera des écarts dans des secteurs essentiels, il importera aussi que les plans de ressources humaines prévoient des mesures correctives.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur constituent des développements prometteurs, par l'appui qu'elles apportent à un accroissement de la responsabilisation, de la transparence et de l'optimisation des ressources. Le Comité se réjouit de ces mesures et encourage cette orientation.

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES ET PROGRÈS ACCOMPLIS

Le Comité antérieur soulignait, dans son troisième rapport, qu'une saine gestion des ressources humaines devait reposer sur une planification adéquate des ressources humaines, elle-même fondée sur la stratégie organisationnelle du gouvernement. Le Comité actuel a maintenu cette idée et nous avons à cet effet, dans le quatrième rapport, formulé les recommandations suivantes :

- Que le gouvernement prenne l'engagement de se doter d'une fonction publique qui :
 - soit la meilleure au monde;
 - attire et conserve les plus brillants éléments;
 - dispense le meilleur service; et
 - produise une valeur maximale pour les Canadiens.
- Que le greffier du Conseil privé, dans son rôle de chef de la fonction publique, envisage de parrainer une réunion des dirigeants de la fonction publique. Les cadres de niveaux de sous-ministre adjoint et supérieurs se réuniraient annuellement, pour une période allant de quelques jours à une semaine, afin de discuter de la vision, des orientations stratégiques, des priorités totales ainsi que des initiatives importantes des programmes. Cet événement en serait un d'apprentissage, comportant des études de cas et la revue de pratiques exemplaires, ainsi qu'une occasion de réseautage.
- Que le gouvernement étudie la possibilité d'étendre l'ampleur des programmes de mentorat dans la fonction publique.

Dans son rapport annuel de 2004 au premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé, Alex Himmelfarb, indique son engagement à *s'appuyer sur la fonction publique d'aujourd'hui, qui est forte de sa longue et brillante histoire, pour façonner celle de l'avenir, qui n'aura son égale nulle part dans le monde.*¹

On compte plusieurs programmes de mentorat bien établis et efficaces dans un certain nombre de ministères. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a

Une saine gestion des ressources humaines devait reposer sur une planification adéquate des ressources humaines, elle-même fondée sur la stratégie organisationnelle du gouvernement.

¹ Gouvernement du Canada, Bureau du Conseil privé, *Onzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, page 8.

Nous encourageons l'utilisation de tels programmes, et l'octroi de ressources et de soutien adéquats à leur égard, car nous les considérons essentiels pour l'avenir alors qu'un noyau de connaissances tendra à disparaître avec les départs à la retraite.

effectué une étude des programmes existants dans la fonction publique, a relevé les pratiques exemplaires et recommandé aux ministères et organismes des moyens de créer des programmes de mentorat fructueux. Nous encourageons l'utilisation de tels programmes, et l'octroi de ressources et de soutien adéquats à leur égard, car nous les considérons essentiels pour l'avenir alors qu'un noyau de connaissances tendra à disparaître avec les départs à la retraite.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons que les cinq questions énumérées ci-haut fassent l'objet de discussions et de prises de positions dans tous les ministères. On doit plus particulièrement répondre à ces questions à l'égard du Groupe de la direction de la fonction publique.
- Nous recommandons plus précisément qu'au moment de répondre à la deuxième question, les ministères étudient les plans de relève à la lumière des données actuelles et des prévisions démographiques pour pouvoir être en mesure de combler les besoins de personnel parmi les cadres supérieurs. Le Comité demande à ce que soient passés en revue les résultats des données démographiques et les résultats des analyses portant sur ces données et sur les plans de relève.
- Nous recommandons, ainsi que nous l'avions formulé dans notre quatrième rapport, que le greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique, envisage de parrainer annuellement une réunion de quelques jours réunissant les cadres supérieurs de la fonction publique (sous-ministres adjoints et rangs plus élevés) afin de discuter de vision, d'orientation stratégique, des priorités gouvernementales et des mesures importantes au chapitre des programmes.

Rémunération du Groupe de la direction et des sous-ministres

PRINCIPES, MÉTHODOLOGIE ET LIMITES

En 1998, le précédent Comité consultatif, sous la présidence de Lawrence F. Strong, a recommandé des principes à la base de la rémunération des cadres supérieurs, principes que le gouvernement a suivis depuis. À diverses reprises, nous avons examiné la justesse de ces principes de rémunération reconnus et avons conclu à chaque fois qu'ils étaient bien fondés et adéquats pour les fonctionnaires seniors de la fonction publique.

Ainsi, au début du mandat du Comité, celui-ci a indiqué qu'il considérait adéquats les niveaux maxima de rémunération à risque, fixés à 10 % pour les trois premiers niveaux du Groupe de la direction et à 15 % pour les niveaux EX04, EX05 et DM01. Nous considérons toujours ces niveaux adéquats mais nous continuerons d'évaluer comment les diverses composantes de la rémunération des cadres supérieurs contribuent à l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de ressources humaines.

L'autre important principe adopté consiste à placer la rémunération du premier échelon du Groupe de la direction à un niveau concurrentiel par rapport au marché externe. Pour respecter ce principe, les taux normaux (taux maximal d'une échelle salariale) doivent être ajustés périodiquement, en comparant la rémunération totale au niveau EX01, soit le premier niveau du Groupe de la direction, et celle des postes équivalents dans le marché du travail canadien. (Pour les niveaux supérieurs du groupe, les échelles salariales sont établies d'après le principe de relativité interne entre les échelons successifs, *et non* en fonction de leur équivalent dans le marché du travail.) Le Comité se livre annuellement à une analyse comparative

Le Comité se livre annuellement à une analyse comparative pour déterminer si la rémunération du niveau EX01 correspond à celle de son équivalent dans le marché du travail.

pour déterminer si la rémunération du niveau EX01 correspond à celle de son équivalent dans le marché du travail.

La méthode utilisée pour réaliser cet exercice annuel de comparaison a été décrite en détail dans les rapports précédents et nous la résumons donc brièvement ci-dessous. Le gouvernement détermine la valeur monétaire de la rémunération *totale* des cadres supérieurs de la fonction publique, c'est-à-dire la somme du salaire de base, de la rémunération à risque et de la rémunération non monétaire, laquelle comprend les avantages sociaux, les droits à pension et les congés. Les incitatifs à long terme habituellement accordés aux cadres supérieurs du secteur privé ne sont pas inclus dans cette évaluation parce qu'ils n'ont pas de correspondance dans le secteur public. La valeur de la rémunération totale est comparée, de manière aussi précise que possible, à la valeur correspondante établie pour les cadres de l'ensemble du marché du travail canadien, en se fondant sur le système de points d'évaluation de la firme Hay Management Consultants. Lorsqu'il y a écart entre la médiane de la rémunération totale des postes correspondants du marché du travail canadien et la rémunération totale des cadres supérieurs de la fonction publique, le Comité en tient compte, de pair avec d'autres facteurs, dans la formulation de ses recommandations.

Afin de répondre plus adéquatement au problème d'actualité des recommandations, nous nous pencherons sur certaines méthodes prévisionnelles en vue de déterminer si celles-ci conviennent à la fonction publique.

Cette méthode a ses limites, notamment le fait que nos recommandations s'appliquent à des échelles de salaires *décalées* par rapport à celles du marché du travail canadien, du seul fait du temps écoulé. Ainsi, les données d'enquête portent sur des salaires qui étaient principalement en vigueur au cours de l'année *antérieure*, par exemple de janvier à décembre 2003, alors que les recommandations que nous produisons à l'intention du gouvernement ne sont appliqués que *l'année suivante*, soit avril 2004 dans cet exemple. Les recommandations salariales portent donc sur des données plus ou moins récentes, datant parfois même de 15 mois.

Par contre, le fait de maintenir un tel décalage est une approche conservatrice et prudente, moins affectée par les variations salariales du marché du travail. Le Comité a tenté de fonder ses recommandations sur des données qui soient aussi récentes que possible afin de réduire au minimum les effets de ce décalage. Afin de répondre plus adéquatement au problème d'actualité des recommandations, nous nous pencherons sur certaines

méthodes prévisionnelles en vue de déterminer si celles-ci conviennent à la fonction publique.

Outre l'étude comparative mentionnée, le Comité a recours à des analyses des situations de *compression* et d'*inversion* pour mesurer les changements qui se produisent dans la valeur concurrentielle de la rémunération des cadres supérieurs par rapport aux autres groupes et niveaux de la fonction publique fédérale. On considère qu'il y a compression lorsque le salaire d'un superviseur ne dépasse pas de plus de 10 % celui d'un subordonné direct, et qu'il y a inversion lorsqu'un subordonné direct gagne plus que son superviseur.

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a effectué une étude démontrant que l'incidence des cas de compression a diminué de manière importante en 2003-2004. Cependant, ce résultat est uniquement attribuable au fait que les groupes et niveaux en question sont passés de situations de compression à des situations d'inversion. En fait, le nombre de cas d'inversion a plus que doublé au cours de la dernière année, dans une large mesure à la suite de restructurations salariales des groupes autres que le Groupe de la direction. Ces cas devront être analysés et réglés en fonction de leurs circonstances particulières.

Cependant, aucune augmentation d'ampleur raisonnable ne saurait éliminer tous les cas de compression et d'inversion. Pour cela, il faudrait en fait consentir des augmentations de plus de 40 %, solution tout aussi irréaliste qu'inabordable. D'ailleurs, certaines situations de compression et d'inversion sont inévitables, voire tout à fait normales, dans certains domaines de spécialisation, par exemple lorsqu'un professionnel hautement qualifié, tel un expert médical, relève d'un gestionnaire non spécialiste. Le Comité veut donc se doter d'une approche équilibrée par rapport à ces situations.

En se fondant sur la méthodologie décrite ci-dessus, le Comité est en arrivé aux constats et recommandations qui suivent concernant la rémunération du Groupe de la direction.

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a effectué une étude démontrant que l'incidence des cas de compression a diminué de manière importante en 2003-2004.

En fait, le nombre de cas d'inversion a plus que doublé au cours de la dernière année, dans une large mesure à la suite de restructurations salariales des groupes autres que le Groupe de la direction.

CONSTATS

Au chapitre de la rémunération totale, la fonction publique tire de l'arrière par rapport au marché externe et cet écart s'accroît de pair avec le niveau de responsabilité.

Le Comité s'est penché sur les aspects suivants de la rémunération totale : a) dans quelle mesure celle-ci se compare à des postes équivalents du marché du travail canadien; b) est concurrentielle par rapport à la rémunération versée dans la fonction publique fédérale; et c) épouse, plus généralement, les tendances de l'économie canadienne. L'incidence des cas de compression et d'inversion, la stratégie gouvernementale visant à retenir et conserver des cadres expérimentés et qualifiés, et la nécessité de faire preuve de prudence financière sont également des facteurs qui influent sur nos recommandations. Les données recueillies forment un tableau qui diffère peu de celui des rapports précédents : au chapitre de la rémunération totale, la fonction publique tire de l'arrière par rapport au marché externe et cet écart s'accroît de pair avec le niveau de responsabilité. En 2003-2004, la rémunération totale au niveau EX01 dans la fonction publique fédérale se situait à 136 339 \$. La médiane de la rémunération totale pour un emploi comparable dans le marché du travail externe s'élevait à ce moment à 140 100 \$. À la fin de 2003, la rémunération totale des EX01 encaissait un recul d'environ 2,75 % par rapport au marché externe. En conséquence, le Comité recommande une augmentation de 2,75 % de l'échelle salariale du Groupe de la direction et de la rémunération des sous-ministres, à compter du 1er avril 2004. Le salaire minimum dans ces groupes devrait demeurer fixé à 85 % des taux normaux. Nous ne proposons aucun changement à la structure de rémunération, y compris la rémunération à risque. L'augmentation proposée permettra aussi d'alléger une part des pressions qui s'exercent suite aux situations de compression et d'inversion.

Le tableau ci-dessous illustre les taux normaux qui résulteraient de l'augmentation proposée.

TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS ET RÉMUNÉRATION À RISQUE DES GROUPES ET NIVEAUX EX ET DM

	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque
EX01	102 200 \$	105 100 \$	10 %
EX02	114 500 \$	117 700 \$	10 %
EX03	128 200 \$	131 800 \$	10 %
EX04	147 300 \$	151 400 \$	15 %
EX05	165 000 \$	169 600 \$	15 %
DM01	185 200 \$	189 800 \$	15 %
DM02	212 900 \$	218 200 \$	20 %
DM03	238 500 \$	244 400 \$	20 %
DM04	267 200 \$	273 800 \$	25 %

TABLEAU 1

L'effet de cette recommandation sur la position relative des cadres supérieurs de la fonction publique par rapport au marché du travail est illustré dans le tableau ci-dessous, laquelle montre clairement l'écart grandissant à mesure que les échelons s'élèvent.

COMPARAISON DES TAUX NORMAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU MARCHÉ DU TRAVAIL

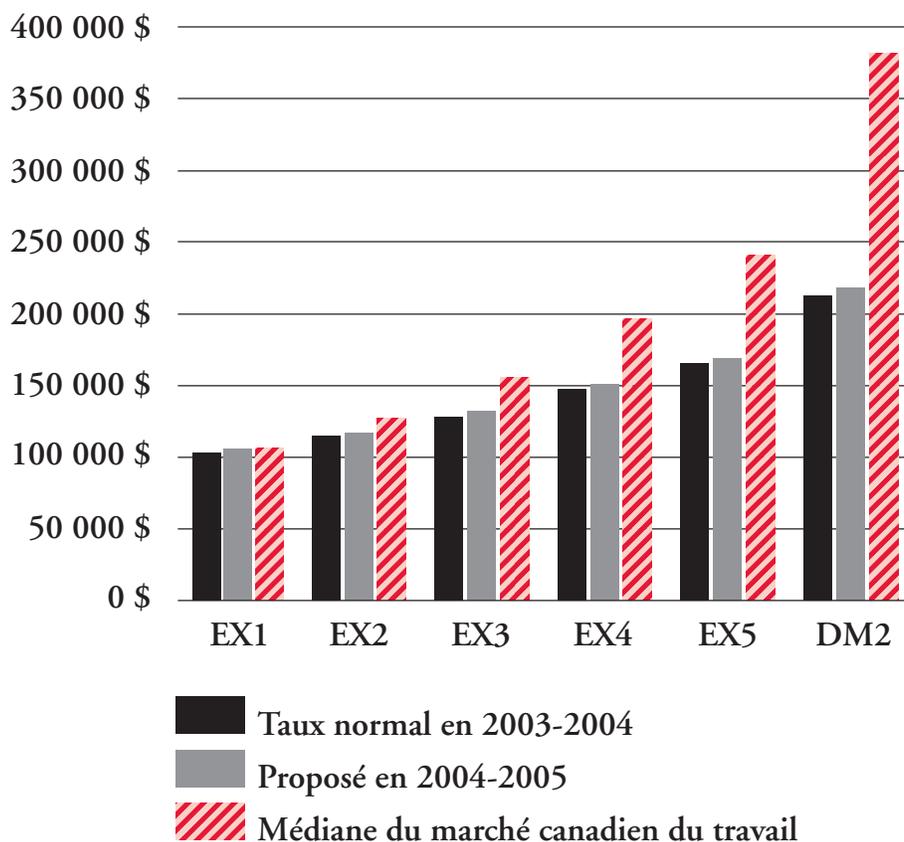


TABLEAU 2

AVANTAGES SOCIAUX ET VACANCES

Les congés annuels consentis aux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale se comparent à ceux offerts dans le secteur public élargi et le secteur privé canadiens. Cependant, les conventions collectives des groupes de relève, qui fournissent les candidats aux postes de cadres supérieurs, prévoient des jalons différents pour l'acquisition des congés annuels. En conséquence, il arrive que des employés provenant de groupes visés par des conventions collectives perdent, au moment de leur nomination à un poste du Groupe de la direction, deux à trois jours de vacances qu'ils mettront quelques années à rattraper. Le Comité a constaté que cet irritant pourrait

être éliminé à un coût minime, et recommande en conséquence que les nouveaux cadres provenant de groupes professionnels autres que le Groupe de la direction conservent leurs droits de congés annuels lorsqu'ils sont promus au Groupe de la direction. Le fait de protéger les droits de congés annuels pour un petit nombre de nouveaux cadres supérieurs pendant une courte période éliminerait un irritant ayant potentiellement un effet de désincitation à accepter un poste de cadre supérieur.

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES ET PROGRÈS ACCOMPLIS

Augmentations recommandées des échelles de traitement du Groupe de la direction et des sous-ministres

	Avril 2001	Avril 2002	Avril 2003
	3,1 %	2,3 %	2,8 %

Toutes les augmentations recommandées ont été adoptées, à l'exception de celle d'avril 2003, que le gouvernement a limitée à 2,5 %.

Dans le sixième rapport, le Comité recommandait que les EX et les DM reçoivent un jour de congé personnel payé par année, à prendre à leur discrétion, mais sans possibilité de l'accumuler d'une année à l'autre. Le congé personnel d'une journée a été adopté et est entré en vigueur le 1er avril 2003.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons que les échelles de traitement des postes EX et DM soient majorées de 2,75 %, à compter du 1er avril 2004.
- Nous recommandons que les cas particuliers d'inversion soient analysés et réglés.
- Nous recommandons que les droits de congés annuels des personnes nouvellement nommées à un poste du Groupe de la direction soient maintenus au niveau précédant la nomination, de manière à prévenir toute perte de congés annuels.

Le fait de protéger les droits de congés annuels pour un petit nombre de nouveaux cadres supérieurs pendant une courte période éliminerait un irritant ayant potentiellement un effet de désincitation à accepter un poste de cadre supérieur.

Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État

PRINCIPES, MÉTHODOLOGIE ET LIMITES

La structure de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État adoptée en 1999 se fonde sur une comparaison entre le taux normal du Groupe 1 et celui du premier quartile (le 25^e percentile) des traitements de base du secteur privé, tel qu'indiqué par l'échantillon de la firme Hay pour le secteur privé. Cette échelle de comparaison a été retenue parce qu'elle répond aux besoins cernés par le Comité, dans les termes suivants :

- la nécessité de fournir des niveaux de rémunération satisfaisants pour être en mesure de recruter des premiers dirigeants qualifiés, bien que nous soyons conscients que ces niveaux n'arriveront vraisemblablement pas à concurrencer ceux du secteur privé, surtout dans le cas des grandes sociétés d'État, étant donné le volet de la politique publique et la nécessité d'assurer l'équité avec l'ensemble de la fonction publique;
- la nécessité d'assurer le plus possible l'équité à l'interne pour chacune des sociétés d'État;
- la nécessité d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale, qui prend toute son importance lorsque l'on compare la rémunération des sous-ministres à celle des premiers dirigeants des sociétés d'État de moyenne ou de grande tailles;
- la nécessité de faire preuve de prudence sur le plan financier.

Le Comité indiquait aussi avoir déployé beaucoup d'efforts pour définir une structure de rémunération qui réponde de manière égale à tous ces besoins, mais qu'il n'en avait trouvé aucune. Dans ses travaux ultérieurs, le Comité a continué de suivre l'évolution de la rémunération totale dans

Le Comité a constaté que la situation de la rémunération dans nos sociétés d'État ne différait pas de façon notable de celle des autres pays et, à l'heure actuelle, il considère toujours cette structure acceptable.

le marché du travail, pour s'assurer que la rémunération des premiers dirigeants demeurerait suffisamment concurrentielle; la rémunération totale comprend, outre le traitement de base, la rémunération variable, les droits à pension et les avantages sociaux.

Le Comité a également continué de vérifier si la structure de rémunération des premiers dirigeants était suffisante pour conserver et recruter des personnes compétentes, tout en comblant les autres besoins qu'il avait cernés. Le Comité a constaté que la situation de la rémunération dans nos sociétés d'État ne différait pas de façon notable de celle des autres pays et, à l'heure actuelle, il considère toujours cette structure acceptable.

Les données produites par la firme Hay en septembre 2003 ont posé certaines difficultés résultant de correspondance entre la rémunération des premiers dirigeants et le 25^e percentile (P25) du traitement de base dans l'échantillon portant sur le secteur privé. Cet échantillon a connu une augmentation de 27 % du nombre d'organisations qui y figurent, soit 104 de plus. La firme Hay a aussi adopté de nouvelles méthodes pour calculer les résultats. Ce sont deux changements qui ont surtout affecté l'élément « traitement de base » de la rémunération totale, plus que tout autre élément, tout particulièrement au niveau P25. Une telle situation ne devrait pas surprendre, puisque l'on utilise généralement la médiane (P50) pour établir les correspondances; celle-ci étant moins susceptible d'être affectée par les variations des données ou par des ajustements méthodologiques.

L'utilisation du niveau P25 soulève une autre préoccupation, plus importante encore. Il est inhabituel d'établir une politique de rémunération en fonction d'un niveau inférieur à la médiane du marché dans lequel on recherche les candidats. Dans le cas des principes de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État, le niveau P25 a été retenu parce qu'il correspondait à un niveau adéquat de rémunération au moment de la conversion aux principes actuels. Aussi, ce niveau avait l'avantage de maintenir d'importantes relativités entre la rémunération des premiers dirigeants et celle des EX, des DM et des chefs d'organismes.

Le Comité considère qu'il serait souhaitable de modifier la politique de rémunération pour qu'elle se fonde désormais sur la médiane du marché

de comparaison, afin de régler les problèmes méthodologiques survenus, mais plus important encore, pour que la politique de rémunération soit davantage adaptée aux objectifs de maintien en poste et de recrutement des premiers dirigeants des sociétés d'État canadiennes.

Le Comité considère également qu'en plus d'être fondée sur la médiane du marché de comparaison, la politique de rémunération devrait reposer sur les données de la rémunération totale plutôt que sur celles du traitement de base. Ainsi, la rémunération totale a le mérite de produire une représentation plus constante et fiable de l'évolution du marché, compte tenu que les avantages sociaux et les droits à pension varient moins, d'une année sur l'autre, que le traitement de base et la rémunération à risque.

Pour pouvoir établir une correspondance fondée sur la médiane de la rémunération totale, il faut toutefois que le marché de comparaison retenu reflète la nature du travail accompli par les premiers dirigeants des sociétés d'État, tout en maintenant la relativité entre les postes de premiers dirigeants et ceux des niveaux EX et DM et des chefs d'organismes.

Le marché de comparaison qui répond le mieux à ces deux objectifs est l'échantillon de la firme Hay portant sur l'ensemble du marché canadien. Ainsi, en conservant l'échantillon du secteur privé, la rémunération totale du Groupe 1 se situerait à 14,75 % en deçà du niveau P50, tandis que par rapport à l'ensemble du marché canadien, cet écart serait de 5,96 %.

En conséquence, le Comité recommande qu'à l'avenir, la politique de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État se fonde sur une correspondance entre la rémunération totale du Groupe 1 des premiers dirigeants et la rémunération totale au niveau P50 de l'échantillon de la firme Hay portant sur l'ensemble du marché canadien. Ce faisant, on répondra aux besoins initialement définis par le Comité relativement à la rémunération des premiers dirigeants, tout en reconnaissant l'élément de politique publique inhérent aux activités de nos sociétés d'État.

Nous recommandons de réduire graduellement l'écart de 5,96 % entre la rémunération totale et le niveau P50 du marché canadien. Dans le respect des principes sous-jacents de maintien d'équité dans l'ensemble du secteur public et de prudence financière, le Comité recommande que le taux normal du Groupe 1 soit majoré d'un pourcentage égal à l'augmentation

Le Comité considère également qu'en plus d'être fondée sur la médiane du marché de comparaison, la politique de rémunération devrait reposer sur les données de la rémunération totale plutôt que sur celles du traitement de base.

proposée pour les cadres supérieurs de la fonction publique, soit 2,75 % en 2004. Selon cette recommandation, le taux normal du Groupe 1 passerait de 118 700 \$ à 122 000 \$, à compter de 2004.

L'effet de cette recommandation est illustré dans le tableau ci-bas.

RÉMUNÉRATION TOTALE DU GROUPE 1 COMPARÉE AU MARCHÉ DU TRAVAIL

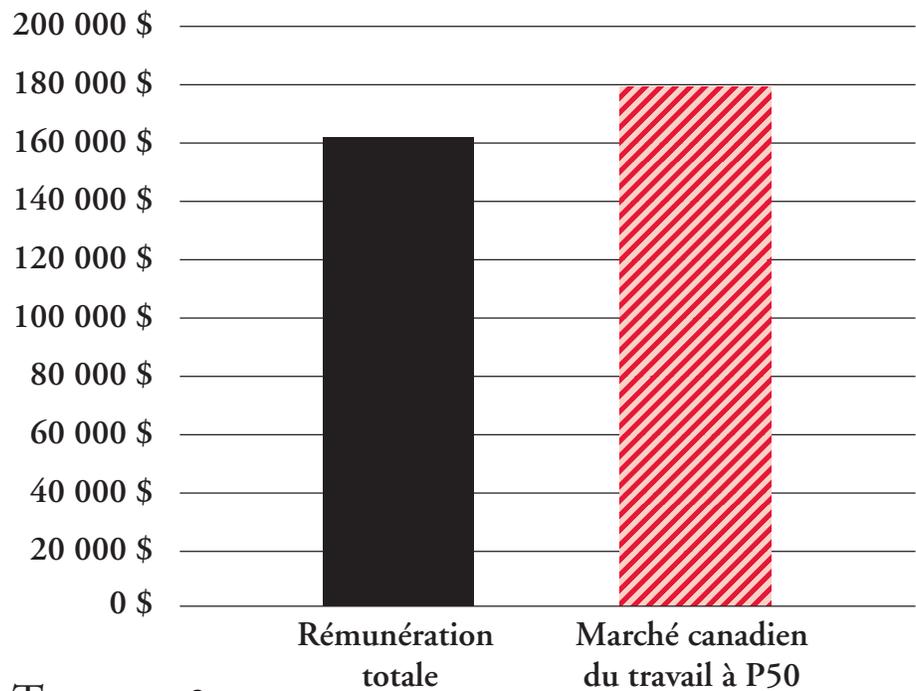


TABLEAU 3

En ce qui concerne les 3,2 % restants, le Comité analysera, de pair avec les données de la prochaine enquête sur la rémunération totale, s'il convient d'accroître davantage le traitement de base ou encore la rémunération à risque. Dans certaines sociétés d'État, les situations de compression et d'inversion demeurent un sujet de préoccupation. Le Comité surveillera aussi les effets résultant de la nouvelle correspondance établie entre la rémunération totale du Groupe 1 et le niveau P50 de l'échantillon de l'ensemble du marché canadien. Suivant l'augmentation recommandée, les taux normaux des premiers dirigeants s'établiraient comme suit en 2004 :

Dans certaines sociétés d'État, les situations de compression et d'inversion demeurent un sujet de préoccupation.

TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS ET RÉMUNÉRATION À RISQUE DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque
Groupe 1	118 700 \$	122 000 \$	10 %
Groupe 2	132 900 \$	136 600 \$	10 %
Groupe 3	148 800 \$	153 000 \$	10 %
Groupe 4	166 700 \$	171 400 \$	10 %
Groupe 5	186 700 \$	192 000 \$	10 %
Groupe 6	214 700 \$	220 800 \$	15 %
Groupe 7	246 900 \$	253 900 \$	15 %
Groupe 8	283 900 \$	292 000 \$	15 %
Groupe 9	340 700 \$	350 400 \$	20 %
Groupe 10	408 800 \$	420 500 \$	25 %

TABLEAU 4

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES ET PROGRÈS ACCOMPLIS

Augmentations recommandées des échelles de traitement des premiers dirigeants des sociétés d'État	Avril 2001	Avril 2002	Avril 2003
	5,39 % ^{N1 N2}	2,3 %	2,8 %

^{N1} Augmentations entrant en vigueur au début de l'année financière de la société d'État, et dont la date peut varier d'une société à l'autre.

^{N2} Ce pourcentage portait sur deux années (2000 et 2001) puisqu'il n'y a pas eu de rajustement salarial en 2000.

Toutes les augmentations recommandées ont été adoptées, à l'exception de celle d'avril 2003, que le gouvernement a limitée à 2,5 %.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons que les échelles de traitement des premiers dirigeants des sociétés d'État soient majorées de 2,75 %, à compter de 2004.
- Nous recommandons qu'à compter de 2004, la politique de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État soit fondée sur une correspondance entre la rémunération totale du Groupe 1 et le niveau P50 de l'échantillon de la firme Hay portant sur l'ensemble du marché canadien.
- Nous recommandons de réduire graduellement l'écart de 5,96 % entre la rémunération totale et le niveau P50 de l'ensemble du marché canadien.

Rémunération des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil

PRINCIPES, MÉTHODOLOGIE ET LIMITES

La structure de classification des postes GC a été établie initialement en 2001, suite à un examen exhaustif de tous ces postes à l'aide d'un plan d'évaluation révisé. La rémunération a alors été fondée sur la correspondance entre le taux normal des postes GC-3 et le traitement de base au niveau médian (P50) de l'échantillon de la firme Hay pour le secteur privé. Le Comité avait recommandé cette approche pour diverses raisons : le niveau GC-3 était alors, et demeure toujours, celui regroupant le plus grand nombre de titulaires; la plupart des titulaires proviennent de l'extérieur du secteur public fédéral; et le gouvernement doit attirer des candidats compétents. Le Comité avait aussi tenu compte de l'importance de maintenir les écarts relatifs entre les trois groupes différents de cadres dans l'ensemble du secteur public fédéral (postes EX et DM; postes GC; et premiers dirigeants des sociétés d'État).

Le Comité passe en revue annuellement le fonctionnement des politiques fédérales de rémunération. Cette année, le Comité a constaté un écart plus grand dans les augmentations des traitements de base depuis 2002 que ce qui avait été indiqué au chapitre de la rémunération totale (traitement de base, rémunération à risque, pension et avantages) au cours de la même période. Ainsi, alors que les données de septembre 2003 de la firme Hay indiquent que le taux normal du niveau GC-3 accuse un recul de 2,9 % par rapport au marché du secteur privé et de 1 % par rapport à l'ensemble

Les données confirment aussi la tendance du secteur privé d'accroître la rémunération variable, ou rémunération à risque, plutôt que le traitement de base, en plaçant un accent toujours croissant sur le rendement et la productivité.

du marché canadien, les données indiquent également que la rémunération totale au niveau GC-3 devance en réalité le marché du secteur privé de 1,4 % et l'ensemble du marché canadien de 4,2 %, tel qu'illustré dans le tableau ci-bas. Les données confirment aussi la tendance du secteur privé d'accroître la rémunération variable, ou rémunération à risque, plutôt que le traitement de base, en plaçant un accent toujours croissant sur le rendement et la productivité.

RÉMUNÉRATION TOTALE DU GC-3 COMPARÉ AU MARCHÉ DU TRAVAIL

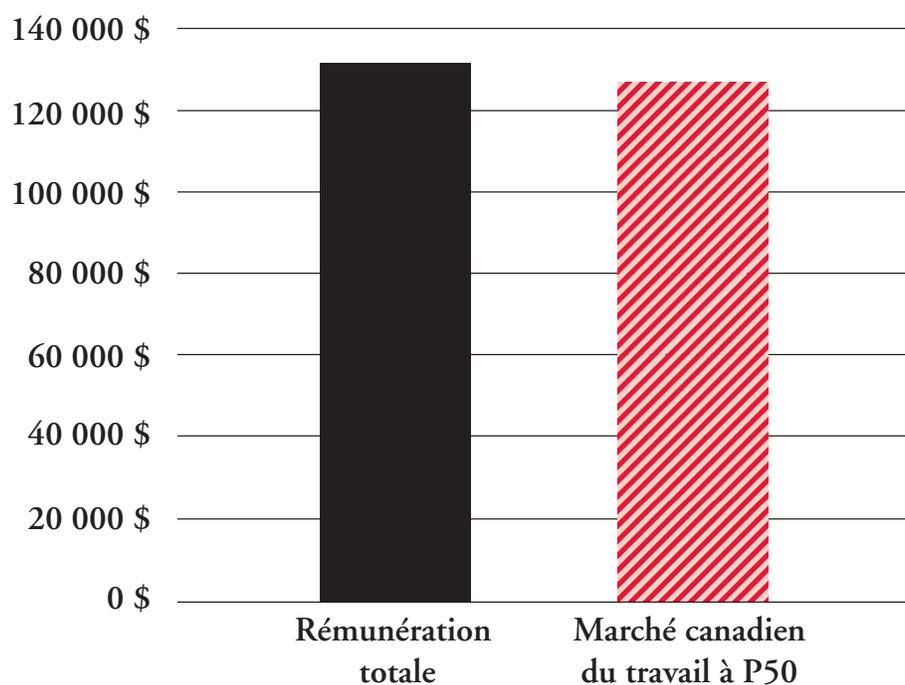


TABLEAU 5

En conséquence, le Comité considère que la comparaison de la rémunération totale au niveau GC-3 produirait, à l'instar du Groupe de la direction, des résultats plus constants d'une année sur l'autre, préserverait la capacité du gouvernement d'attirer, de conserver et de motiver un effectif compétent, et refléterait avec plus d'exactitude les rajustements de rémunération ayant cours dans le marché de comparaison, réduisant d'autant l'incidence d'un seul des éléments de la rémunération.

À ce jour, le Comité est ravi des progrès réalisés dans l'établissement d'une solide structure de classification et de rémunération pour les personnes nommées par le gouverneur en conseil dans des conseils, offices, agences et commissions. Le Comité constate avec satisfaction que l'on a réussi, grâce à cette structure, à rétablir la valeur relative des postes par rapport à ceux des autres fonctionnaires seniors. Dans le but de préserver cette valeur relative, le Comité propose que le principal marché de comparaison soit dans ce cas le même que celui des cadres supérieurs, c'est-à-dire l'ensemble du marché canadien. Afin que la rémunération des postes GC ne s'érode pas avec le temps, le Comité continuera de surveiller l'évolution de la rémunération salariale, par rapport aux nouvelles tendances qui pourraient se dessiner dans le secteur privé.

En conséquence, le Comité recommande qu'à l'avenir, la rémunération des postes GC soit fondée sur la rémunération totale et que la correspondance soit établie avec l'échantillon portant sur l'ensemble du marché canadien. On devrait apporter graduellement ce changement aux principes de rémunération afin de tenir compte des variations des données relatives au marché du travail, qui pourraient survenir à court terme. Entre-temps, le Comité recommande qu'à compter du 1er avril 2004, les échelles salariales GC soient augmentées de 2,0 % et que celles des GCQ soit rajustés à cette hausse. La variation de 15 % entre les taux normaux des niveaux successifs serait ainsi appliquée pour maintenir la valeur relative des postes.

*À ce jour,
le Comité est ravi
des progrès
réalisés dans
l'établissement
d'une solide
structure de
classification et
de rémunération
pour les personnes
nommées par
le gouverneur
en conseil dans
des conseils,
offices, agences et
commissions.*

Les échelles de salaires actuelles et proposées des postes GC s'établissent comme suit, à compter du 1er avril 2004 :

TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS ET RÉMUNÉRATION À RISQUE DES POSTES GC

	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque
GC-1	72 800 \$	74 200 \$	10 %
GC-2	83 700 \$	85 300 \$	10 %
GC-3	96 200 \$	98 100 \$	10 %
GC-4	110 600 \$	112 800 \$	10 %
GC-5	127 200 \$	129 700 \$	10 %
GC-6	146 300 \$	149 200 \$	15 %
GC-7	168 200 \$	171 600 \$	15 %
GC-8	193 400 \$	197 300 \$	15 %
GC-9	222 400 \$	226 900 \$	15 %
GC-10	255 800 \$	260 900 \$	20 %

TABLEAU 6

Dans le cas des postes de la catégorie GCQ, les échelles salariales sont les suivantes :

TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS DES POSTES GCQ

	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque
GCQ-1	77 700 \$	79 100 \$	s.o.
GCQ-2	89 300 \$	91 000 \$	s.o.
GCQ-3	102 600 \$	104 600 \$	s.o.
GCQ-4	118 000 \$	120 300 \$	s.o.
GCQ-5	135 700 \$	138 300 \$	s.o.
GCQ-6	160 900 \$	164 100 \$	s.o.
GCQ-7	185 000 \$	188 700 \$	s.o.
GCQ-8	212 700 \$	217 000 \$	s.o.
GCQ-9	244 600 \$	249 600 \$	s.o.
GCQ-10	289 900 \$	295 700 \$	s.o.

TABLEAU 7

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES ET PROGRÈS ACCOMPLIS

Augmentations recommandées des échelles de traitement pour les postes GC et GCQ	Avril 2001	Avril 2002	Avril 2003
Adoption d'une nouvelle structure de classification et de rémunération		2,3 %	2,6 %

Toutes les augmentations salariales recommandées ont été adoptées, à l'exception de celle d'avril 2003, que le gouvernement a limitée à 2,5 %.

Dans son sixième rapport, le Comité recommandait que les conditions d'emploi des personnes nommées par le gouverneur en Conseil continuent de refléter celles du Groupe de la direction et qu'on y ajoute un jour par année de congé personnel, à prendre à leur discrétion, sans possibilité d'accumulation d'une année à l'autre.

Ce congé personnel d'une journée a été octroyé, à compter du 1er avril 2003.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons qu'à l'avenir, la rémunération des postes GC se fonde sur les données de la rémunération totale, en établissant la correspondance d'après l'échantillon de l'ensemble du marché canadien.
- Nous recommandons qu'à compter du 1er avril 2004, le taux normal des échelles salariales GC seront augmentées de 2.0 % et les taux normaux GCQ seront rajustés à cette hausse.

Le Programme de gestion du rendement du Groupe de la direction

Il est essentiel de disposer d'un programme de gestion du rendement bien fondé pour assurer la réussite de la stratégie organisationnelle et la gestion efficace des ressources humaines et financières. À titre d'outil de gestion clé, un tel programme vient appuyer le gouvernement et les sous-ministres dans leurs efforts pour articuler clairement les résultats attendus, tant au niveau de l'organisation que de l'employé, pour planifier les résultats escomptés, pour mesurer le rendement en fonction de l'atteinte des résultats, pour rendre compte des résultats et pour assurer la responsabilisation à cet égard.

Le Programme de gestion du rendement du Groupe de la direction repose sur des principes reconnus de rendement organisationnel et de gestion des ressources humaines, et reflète les valeurs d'une fonction publique axée sur l'intérêt public.

Afin de demeurer un outil de gestion efficace des ressources humaines, le Programme doit être appliqué avec rigueur. De manière générale, le risque inhérent aux programmes de gestion du rendement consiste à trop récompenser les employés au rendement médiocre ou marginal, et à récompenser insuffisamment ceux au rendement élevé, en « nivelant » les cotes de rendement et cette rémunération. Pour contrer ce risque, les organisations gouvernementales doivent définir et communiquer clairement ce qui constitue un rendement satisfaisant ou supérieur, en précisant les différences entre les niveaux.

Compte tenu que le Programme sert à déterminer une partie de la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique, il a fait l'objet,

Les organisations gouvernementales doivent définir et communiquer clairement ce qui constitue un rendement satisfaisant ou supérieur, en précisant les différences entre les niveaux.

à l'instar de l'ensemble de la rémunération offerte à ces personnes, d'un examen attentif et de critiques souvent fondées sur une compréhension insuffisante de la nature de tels programmes et de leur fonctionnement. C'est ainsi qu'on croit à tort que la rémunération au rendement devrait être réservée à un petit nombre de personnes dotées de rare talent ou dépassant systématiquement les exigences de leur poste. En fait, la majorité des programmes de rémunération fondée sur le rendement, tant dans les secteurs privé que public, reconnaissent les personnes qui *répondent* aux attentes définies à leur égard. Cette forme de rémunération vise à centrer l'attention des cadres sur certaines priorités, tout en reconnaissant que le rendement et les résultats varient d'une année à l'autre. Le Comité conclut que le Programme de gestion du rendement de l'administration fédérale est bien conçu, et qu'il est conforme aux saines pratiques de gestion en vigueur au Canada et à l'étranger. Le Comité continuera toutefois d'examiner la répartition entre rémunération au rendement et traitement de base, pour s'assurer que celle-ci est adéquate et efficace aux fins de la poursuite des objectifs organisationnels du gouvernement et des objectifs en matière de ressources humaines.

Le Comité encourage toujours que l'on fasse preuve de rigueur accrue dans les évaluations, y compris dans la détermination des personnes dont le rendement ne répond pas aux attentes, et notamment la façon dont les résultats ont été atteints.

Le Comité encourage toujours que l'on fasse preuve de rigueur accrue dans les évaluations, y compris dans la détermination des personnes dont le rendement ne répond pas aux attentes, et notamment *la façon* dont les résultats ont été atteints. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, et maintenant l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC), ont déployé des efforts pour favoriser l'implantation de la culture organisationnelle requise à l'appui du Programme comme outil de gestion productif, par le biais de mesures de surveillance, d'éducation et de communication. Le Comité loue ces efforts et encourage l'Agence à maintenir ces efforts, y compris les travaux visant l'intégration des ententes de rendement aux priorités du gouvernement et au cadre de responsabilisation de gestion.

FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME EN 2003-2004

Le Comité surveille le fonctionnement du Programme de gestion du rendement depuis que celui-ci a été instauré, il y a cinq ans. À mesure qu'on acquerra davantage d'expérience de son fonctionnement, les données

recueillies devraient en attester d'une rigueur accrue. Par contre, on ne peut s'attendre à de tels résultats du jour au lendemain dans une organisation aussi vaste et complexe que l'administration fédérale. Au chapitre de la distribution des cotes de rendement, on a constaté certains progrès : notamment la réduction de la proportion des cadres supérieurs qui se voient attribuer la cote la plus élevée pour l'atteinte des engagements clés, et une double progression de la proportion des cadres supérieurs ayant obtenu les évaluations les plus ténus. Le tableau qui suit illustre cette tendance positive qui se dessine depuis quatre ans dans les cotes attribuées à l'égard des engagements clés.

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
A surpassé	37,1 %	30,0 %	26,8 %	20,0 %
A atteint	59,0 %	65,5 %	70,2 %	74,5 %
N'a pas atteint	0,8 %	0,2 %	0,3 %	1,1 %
Impossible à évaluer	3,1 %	4,3 %	2,7 %	4,4 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

TABLEAU 8

C'est l'atteinte des engagements clés qui détermine le niveau de la rémunération à risque, laquelle est versée sous forme de paiement forfaitaire et est regagnable chaque année, en fonction des objectifs rencontrés et de la réalisation des plans d'activités. Les données préliminaires produites par l'AGRHFPC pour l'exercice 2003-2004 indiquent qu'un peu moins de 90 % des cadres supérieurs ont reçu une rémunération au rendement dont la valeur moyenne est près de 7 % du salaire de base. Ces résultats sont en ligne avec les données récentes du *Conference Board of Canada*, qui indiquent que 90 % des cadres admissibles à la rémunération au rendement en reçoivent une. Nos données résultant de l'enquête sur le marché du travail indiquent toutefois que cette rémunération à risque moyenne de 7 % obtenue par les cadres supérieurs de la fonction publique est beaucoup plus faible que celle versée dans des postes comparables du marché du travail externe, où elle s'établit à 27 %.

La nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a adopté des positions fermes à l'égard du Programme

C'est l'atteinte des engagements clés qui détermine le niveau de la rémunération à risque, laquelle est versée sous forme de paiement forfaitaire et est regagnable chaque année, en fonction de l'atteinte des objectifs et de la réalisation des plans d'activités.

de gestion du rendement, tant dans ses consignes que dans ses messages communiqués aux ministères, ces derniers insistant sur l'importance du Programme à titre d'outil de gestion du rendement et de mécanisme permettant d'améliorer l'évaluation du rendement individuel. L'Agence a aussi renforcé l'administration du Programme, notamment en communiquant ses attentes à l'égard d'une répartition plus normale des cotes et en exigeant l'adoption de points de contrôle ainsi qu'un mécanisme central d'examen destinés à garantir l'uniformité et l'équité au sein des ministères.

Fait important, l'Agence a déployé des efforts considérables pour améliorer la gestion de la qualité du Programme, en mettant l'accent non seulement sur les résultats atteints, mais aussi sur la *manière* dont ils sont atteints, en particulier aux chapitres de la gestion et de la valorisation des personnes. Le Comité espère que l'Agence poursuivra ses efforts dans ce sens.

Comme il l'a fait dans ses rapports précédents, le Comité demande instamment au gouvernement de publier les résultats du Programme de gestion du rendement, dans un souci de transparence, et de communiquer davantage d'information expliquant le but et le fonctionnement du Programme.

Comme il l'a fait dans ses rapports précédents, le Comité demande instamment au gouvernement de publier les résultats du Programme de gestion du rendement, dans un souci de transparence, et de communiquer davantage d'information expliquant le but et le fonctionnement du Programme.

LA GESTION DU RENDEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS

Dans ses cinquième et sixième rapports, le Comité recommandait l'adoption d'une politique et d'outils pour traiter les cas de gestion du rendement ne répondant pas aux attentes. Lorsque le rendement est piètre, tout spécialement dans la *manière* de gérer les personnes, il y a un risque que le moral soit touché dans l'ensemble de l'organisation. La gestion du rendement des travailleurs n'est pas une tâche simple ou facile. Celle-ci doit débiter par l'établissement et la communication de normes et d'attentes claires. Les employés ont le droit d'être informés des attentes à leur égard et ils ont aussi le droit de profiter des occasions d'améliorer leur rendement. Ils ont également le droit d'être traités de manière équitable et respectueuse.

Une saine gestion du rendement requiert l'adoption de politiques et d'outils, un soutien de la haute direction ainsi que de la formation. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* offrira des options pour régler les

cas de rendement insuffisant. Aussi, l'Agence de gestion des ressources humaines prépare des outils et forme le personnel chargé des ressources humaines dans les ministères, sur les manières de traiter les problèmes liés au rendement. Certains ministères ont fait preuve de leadership en abordant ces problèmes de front, et nous les en félicitons. Ils ont démontré que de telles interventions étaient possibles.

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES ET PROGRÈS ACCOMPLIS

Le Comité avait recommandé antérieurement, entre autres :

- que le fonctionnement et les résultats du Programme de gestion du rendement devaient continuer de s'améliorer;
- que les révisions apportées aux lignes directrices du Programme soient finalisées et adoptées immédiatement, lors du cycle d'évaluation du rendement de 2003-2004;
- que le gouvernement envisage de publier annuellement les résultats du Programme;
- que le gouvernement envisage d'offrir une compensation financière raisonnable pour faciliter certaines terminaisons d'emploi, lorsque ceux-ci sont dans le meilleur intérêt de la personne et du gouvernement;
- que l'amélioration du leadership et des compétences en gestion devraient faire l'objet d'importants efforts de la part du gouvernement.

Le gouvernement a finalisé et annoncé les nouvelles lignes directrices du Programme en juin 2003, lesquelles entraient en vigueur pour le cycle de gestion du rendement de 2003-2004. Une formation et de l'information ont été dispensées alors au personnel chargé des ressources humaines dans les ministères et ces efforts ont été poursuivis en 2004-2005. De plus, pour appuyer l'amélioration continue du Programme, un cadre de surveillance et d'évaluation a été lancé en février 2004, les premiers rapports à ce chapitre devant être produits en juin 2005. Le gouvernement envisage maintenant de publier ces résultats.

Comme mentionné antérieurement, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* donnera aux sous-ministres la possibilité d'effectuer des terminaisons d'emploi dans les cas de rendement insuffisant.

Certains ministères ont fait preuve de leadership en abordant ces problèmes de front, et nous les en félicitons. Ils ont démontré que de telles interventions étaient possibles.

Le Comité prend note de la création de l'École de gestion de la fonction publique du Canada et de l'engagement de celle-ci à renforcer la capacité et à répondre aux besoins d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Il s'agit là d'un pas dans la bonne direction, et le Comité surveillera les progrès de l'École.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons que le Programme de gestion du rendement demeure un outil important aux fins de clarifier les buts et les engagements de la fonction publique, et pour récompenser les comportements et les résultats qui produisent les résultats attendus.
- Nous recommandons que le gouvernement fasse preuve de rigueur dans le fonctionnement du Programme de gestion du rendement, y compris dans l'utilisation des mécanismes adoptés par l'Agence de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Il faut notamment un mécanisme central, essentiel, de révision des cotes attribuées, pour en assurer une répartition normale.
- Nous recommandons de dispenser une formation permanente à l'égard de la gestion du rendement, des compétences de leadership et des compétences en gestion.
- Nous recommandons que le gouvernement envisage de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement, pour garantir une transparence accrue dans ce domaine.
- Nous recommandons que le gouvernement délègue aux sous-ministres, dans le fonctionnement de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, les pouvoirs de conclure des ententes de cessation d'emploi et de recourir davantage à ce mécanisme lorsqu'il est dans les meilleurs intérêts de la personne et du gouvernement de procéder à une terminaison.
- Nous recommandons que l'on revoie les conditions d'emploi des cadres supérieurs pour veiller à ce qu'elles soient actuelles, qu'elles reflètent les principes d'une saine gestion des ressources humaines et qu'elles prévoient un traitement équitable des cadres dans le contexte global de la fonction publique.

Résumé des recommandations et conclusions du Septième rapport

- Que les cinq questions faisant objet du présent rapport soient discutées dans les ministères on doit plus particulièrement répondre à ces questions à l'égard des cadres supérieurs de la fonction publique.
- En répondant à la seconde question, que des plans de relève soient examinés en conjonction avec les données démographiques actuelles et prévisionnelles pour s'assurer la présence de bassins suffisants de relève EX.
- Que le Greffier du Conseil privé en tant que chef de la fonction publique considère parrainer une rencontre de quelques jours des leaders de la fonction publique (sous-ministres adjoint et supérieurs) afin d'échanger sur la vision, la direction stratégique, les priorités du gouvernement et d'importantes initiatives de programmes.
- Que les échelles salariales des groupes EX et DM soient majorées de 2,75 %, à compter du 1 avril 2004.
- Que toutes les situations d'inversion soient analysées et réglées.
- Que les droits de congés annuels des employés nouvellement nommés dans le Groupe de la direction soient préservés lorsque les nouveaux droits de congés sont inférieurs à ceux du groupe et niveau antérieurs à la nomination.
- Que les échelles salariales des premiers dirigeants des sociétés d'État soient majorées de 2,75 %, à compter d'avril 2004.

- Qu'à compter de 2004, la Politique de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État base sa comparaison de la rémunération totale du Groupe 1 à la rémunération totale du niveau P50 du marché canadien du travail de la firme Hay.
- Que la différence de rémunération de 5.96 % au niveau P50 du marché canadien du travail soit réduite graduellement.
- Que la rémunération future des GC soit basée sur la rémunération totale et que les comparables soient établis avec le marché canadien du travail.
- Qu'à compter du 1 avril 2004, les échelles salariales des GC soient majorées de 2 % et que celles des GCQ soient rajustées à cette hausse.
- Que le Programme de gestion du rendement demeure un outil important aux fins de clarifier les buts et les engagements de la fonction publique, et pour récompenser les comportements et les résultats qui produisent les résultats attendus.
- Que le PGR fonctionne avec une rigueur accrue, y compris dans l'utilisation des mécanismes adoptés par l'AGRHFPC. Il faut notamment un mécanisme central, essentiel, de révision des cotes attribuées, pour en assurer une répartition normale.
- Qu'une formation continue soit offerte en gestion du rendement, en leadership et en compétences de gestion.
- Que le gouvernement envisage de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement, pour garantir une transparence accrue dans ce domaine.
- Que le gouvernement délègue aux sous-ministres, dans le fonctionnement de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, les pouvoirs de conclure des ententes de cessation d'emploi et de recourir davantage à ce mécanisme lorsqu'il est dans les meilleurs intérêts de la personne et du gouvernement de procéder à une terminaison.
- Que l'on revoie les conditions d'emploi des cadres supérieurs pour veiller à ce qu'elles soient actuelles, qu'elles reflètent les principes d'une saine gestion des ressources humaines et qu'elles prévoient un traitement équitable des cadres supérieurs dans le contexte global de la fonction publique.

Annexes

Annexe A

COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION

MEMBRES

**Carol M. Stephenson, B.A. (présidente du Comité)
Doyenne, Richard Ivey School of Business**

La réputation de Mme Stephenson dans l'industrie canadienne des télécommunications lui a prévalu l'ouverture de la distinguée position de doyenne à *Richard Ivey School of Business* de l'Université Western Ontario où elle est entrée en fonction le 1er juillet 2003. Présidente et chef de la direction de Lucent Technologies Canada à partir de 1999, Mme Stephenson a également occupé les postes de présidente et de chef d'exploitation et, de vice-présidente respectivement chez Stentor Resource Centre Inc. et chez Bell Canada. Mme Stephenson est diplômée de l'Université de Toronto. Elle a également complété un programme de gestion exécutive de la Graduate School of Business Administration de l'Université de la Californie à Berkeley et une Programme avancé de gestion de l'Université Harvard. Elle détient un doctorat honorifique en génie de la Polytechnique de Ryerson.

John L. Fryer, C.M., B.Sc. (Écon.), M.A.
Professeur adjoint, Université de Victoria

Professeur adjoint, *School of Public Administration*, Université de Victoria; président émérite, Syndicat national des employés généraux du secteur public (SNEGSP); membre du conseil d'administration du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique; ancien président du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale. Il est actuellement président de *Negotiated Solutions*, une firme de consultants de la côte ouest M. Fryer est membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction depuis 1997.

Gaétan Lussier, O.C. B.Sc. (Agr.), M.Sc., Ph.D.
Président, Gaétan Lussier et associés

Ancien sous-ministre adjoint et ancien sous-ministre, ministère québécois de l'Agriculture; ancien sous-ministre, Agriculture Canada; ancien sous-ministre et ancien président, Emploi et Immigration Canada; ancien président, Les Boulangeries Weston Québec Inc.; ancien président et chef de la direction de Culinar Inc. est membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction depuis 1997.

Sarah E. Raiss, B.Sc., M.B.A.
Vice-présidente à la direction, Services corporatifs,
TransCanada Pipelines

Sarah Raiss est responsable de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et des services corporatifs à TransCanada Pipelines. Auparavant, elle a été présidente de S.E. Raiss Group; vice-présidente, Service à la clientèle, formation et soutien TI à Ameritech; experte-conseil principale chez Metzler & Associates; et avait occupé diverses fonctions à Michigan Bell. Mme Raiss détient un baccalauréat en sciences (mathématiques appliquées) et une maîtrise d'administration des affaires en marketing stratégique et en comportement organisationnel de l'Université du Michigan.

Tom Traves, B.A., M.A., Ph.D.
Président, Université Dalhousie

M.Traves est président de l'Université Dalhousie depuis 1995. Il est membre du conseil d'administration de Clearwater Fine Foods, InNOVAcorp et Greater Halifax Partnership. Il est ancien président de l'Association des universités de l'Atlantique, du Comité consultatif académique de l'Institut des banquiers du Canada et du Comité permanent des questions d'éducation et de financement de l'Association des universités et des collèges du Canada. Auparavant, il avait été vice-président à l'enseignement de l'Université du Nouveau-Brunswick à Fredericton et doyen de la Faculté des arts de l'Université York à Toronto. M.Traves détient un baccalauréat de l'Université du Manitoba, une maîtrise et un doctorat de l'Université York et, un doctorat honorifique reçu de l'Université d'Umea en Suède en 1997.

Annexe B

MANDAT DU COMITÉ

Dispenser des conseils et formuler des recommandations au président du Conseil du Trésor, de manière indépendante, sur les aspects suivants relatifs aux cadres supérieurs, aux sous-ministres et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil dans la fonction publique fédérale et le secteur public :

- l'élaboration d'une stratégie visant du personnel senior de la fonction publique, qui puisse répondre aux besoins en gestion des ressources humaines pour la prochaine décennie;
- des stratégies et des principes de rémunération;
- des questions de gestion d'ordre général, notamment les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi et d'autres questions liées à la classification et à la rémunération, telles que les taux de traitement, les récompenses et la reconnaissance.

Présenter des recommandations appropriées au président du Conseil du Trésor dans un rapport qu'il rendra public.