

---

# Comité consultatif

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

HUITIÈME RAPPORT : SEPTEMBRE 2005

Cette publication est disponible sur le site Web de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada :

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/eg-gd/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/eg-gd/index_f.asp)

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

PDF : ISBN : 0-662-74717-8  
N° DE CATALOGUE : CP51-1/2005F-PDF

HTML : ISBN : 0-662-74718-6  
N° DE CATALOGUE : CP51-1/2005F-HTML

# Annexes

ANNEXE A – MEMBRES DU COMITÉ .....	20
ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ .....	22

# Table des matières

PRÉFACE .....	1
RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS ET DES SOUS-MINISTRES .....	3
PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT .....	7
RÉMUNÉRATION DES AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL AU SEIN DES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS.....	11
CONCLUSION .....	15
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS .....	17

# Liste des tableaux

(1) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque maximale des groupes EX et DM .....	4
(2) Comparaison des taux normaux de la fonction publique et de ceux la médiane du marché canadien de travail .....	5
(3) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque maximale des premiers dirigeants des sociétés d'État .....	8
(4) Taux normaux actuels et proposés et rémunération à risque maximale pour le groupe GC.....	12
(5) Taux normaux actuels et proposés pour le groupe GC-Q .....	13



# Préface

Le 10 juin 2005

L'honorable Reginald B. Alcock, c.p., député  
Président du Conseil du Trésor et  
Ministre responsable de la Commission canadienne du blé  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction s'est réuni récemment pour examiner la gestion des ressources humaines des cadres de direction de la fonction publique du Canada et pour formuler des recommandations en ce qui a trait à la question de la rémunération pour 2005-2006.

En raison du grand nombre de départs à la retraite à venir, non seulement dans le secteur public fédéral mais à l'échelle du pays dans son ensemble, la capacité du gouvernement de continuer d'attirer et de maintenir en poste des cadres supérieurs sera cruciale. Étant donné les caractéristiques démographiques de la haute direction, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, la compétition pour les cadres de talent s'intensifiera dans l'avenir. Ces derniers seront en grande demande et les organisations se livreront une chaude lutte pour recruter et maintenir en poste les personnes dont elles auront besoin pour leur bon fonctionnement.

Le but du Comité est de fournir des conseils qui aideront le gouvernement à gérer ces grandes questions relatives aux ressources humaines. Le gouvernement devra continuer à élaborer des stratégies de recrutement et de maintien en poste appropriées pour assurer la continuité du leadership.

Ces stratégies devront être basées sur un plan global de ressources humaines et de planification de la relève et devront de plus être appuyées par un programme de perfectionnement réfléchi et une rémunération adéquate. Le Comité se propose de fournir des conseils sur ces grandes questions dans son prochain rapport.

La présente a pour but de vous recommander des augmentations de l'échelle salariale du groupe de la direction (EX), des sous-ministres (DM), des personnes nommées par le gouverneur en conseil (GC et CG-Q) et des premiers dirigeants de sociétés d'État (PDG).

Je serais très heureuse d'avoir la possibilité de discuter avec vous des opinions et des recommandations du Comité.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.



Carol Stephenson



# Rémunération des cadres supérieurs et des sous-ministres

**L** a structure de la rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres est basée sur la comparaison entre la rémunération totale des EX-1 avec celle de la rémunération totale médiane des emplois équivalents sur le marché du travail au Canada.

Pour nous aider dans notre recherche, le Comité a commandé une étude en profondeur de la rémunération totale du marché du travail canadien à Hay Management Consultants Inc. Cette étude a porté sur les données sur la rémunération totale (données incluant tous les avantages sociaux, les congés payés, les pensions, la rémunération au rendement et les salaires de base), fournies par 466 organismes canadiens dans le secteur privé et le secteur public élargi. Nous sommes très confiants dans l'exactitude des conclusions de l'étude.

Les données montrent que la rémunération totale des EX-1 est de 3 % moins que la rémunération pour des postes équivalents selon une étude du marché du travail au Canada. Le Comité recommande par conséquent une augmentation d'échelle salariale de 3 % pour le groupe de la direction et des sous-ministres, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005.

Le tableau qui suit illustre les taux normaux actuels et ceux qui résulteraient de l'augmentation proposée.

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

Niveau	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque maximale
EX1	104 800 \$	108 000 \$	10 %
EX2	117 400 \$	121,000 \$	10 %
EX3	131 500 \$	135 500 \$	10 %
EX4	151 000 \$	155 600 \$	15 %
EX5	169 200 \$	174 300 \$	15 %
DM1	189 400 \$	195 100 \$	15 %
DM2	217 700 \$	224 300 \$	20 %
DM3	243 800 \$	251 200 \$	20 %
DM4	273 100 \$	281 300 \$	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, lequel montre clairement l'écart grandissant à mesure que les échelons s'élèvent.

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

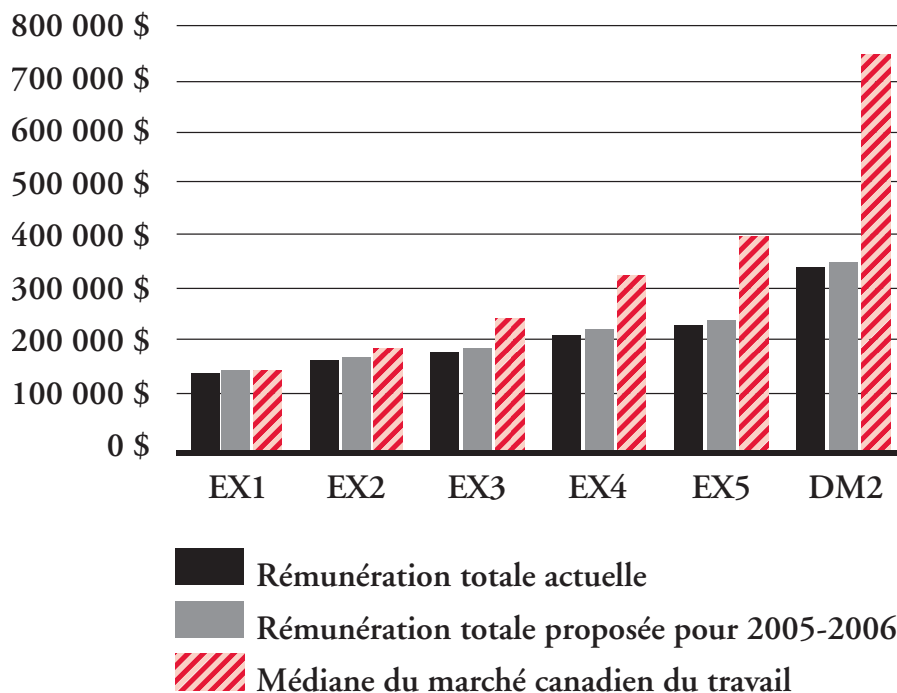


TABLEAU 2

Comme nous l'avons noté par le passé, le Comité a fondé ses recommandations sur ce qui s'est produit sur le marché du travail au Canada l'année précédente. Nous remarquons toutefois que, contrairement à notre façon de procéder, environ 78 % des organisations du Canada utilisent une méthode de calcul des salaires basée sur *ceux qui sont prévus* sur le marché du travail dans l'année qui vient. Cette méthode a l'avantage de maintenir les échelles salariales à des niveaux qui reflètent de manière

plus efficace les conditions actuelles du marché du travail. Bien qu'il y ait un élément de risque associé à de telles projections, cette méthode est largement utilisée.

Après avoir examiné soigneusement cette façon de faire, nous avons décidé de conserver la pratique usuelle pour le moment, à savoir de baser notre recommandation d'une augmentation de 3 % des salaires en fonction des données de 2004.

Il s'agit là d'une politique sur la rémunération raisonnable puisque l'augmentation est basée sur les données de l'année dernière, avec un écart d'un an. En outre, comme vous le savez, la structure de rémunération pour le groupe de la direction et des sous-ministres (EX/DM) est conçue de telle manière que seule la rémunération des EX-1 est comparable à celle des postes équivalents sur le marché du travail canadien. À chaque niveau successif au-dessus de EX-1, l'écart avec les comparateurs sur le marché du travail canadien s'accroît.

Nous continuerons de surveiller comment le gouvernement réussit à recruter et à maintenir en poste des éléments de talent aux niveaux supérieurs. Et, afin de faire en sorte que notre conseil d'orientation stratégique continue de favoriser les objectifs de gestion des ressources humaines du gouvernement, il pourra s'avérer nécessaire que le Comité revoie les démarches possibles, soit d'utiliser la méthode de projection dans l'avenir ou d'accroître le montant de la rémunération au rendement auquel les cadres supérieurs ont droit.

# Premiers dirigeants des sociétés d'État

**L** a structure de la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État est basée sur une comparaison entre la rémunération totale du groupe 1 avec la rémunération totale médiane des postes équivalents sur le marché du travail canadien. Les données de la société Hay Management Consultants pour septembre 2004 indiquent que la rémunération totale du groupe 1 est actuellement de 6 % moins élevée que celle des postes équivalents sur le marché du travail du Canada.

Le Comité a également été informé de la difficulté que rencontre parfois le gouvernement à recruter des candidats et candidates pour des postes de premiers dirigeants étant donné sa structure de rémunération actuelle.

Nous demeurons fermement convaincus cependant que les principes sous-tendant la rémunération des premiers dirigeants sont les bons, y compris le maintien de la relativité entre la rémunération des premiers dirigeants et celles des EX/DM. Bien que les premiers dirigeants fonctionnent, dans certains cas, dans un environnement plus commercial que les sous-ministres, ils accomplissent néanmoins un service public et ont des responsabilités qui ne sont pas plus fastidieuses que celles des cadres supérieurs et des sous-ministres. C'est pourquoi nous ne proposons pas que les premiers dirigeants bénéficient d'une augmentation de l'échelle salariale supérieure à celle des cadres supérieurs et des sous-ministres. Nous recommandons que les premiers dirigeants des sociétés d'État voient leur échelle salariale augmentée des mêmes 3 % que les cadres supérieurs et les sous-ministres à compter du début de l'exercice 2005 de ces sociétés.

Le tableau qui suit illustre les taux normaux actuels et ceux qui résulteraient de l'augmentation proposée.

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

Niveau	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque maximale
Groupe 1	121 700 \$	125 400 \$	10 %
Groupe 2	136 300 \$	140 400 \$	10 %
Groupe 3	152 700 \$	157 300 \$	10 %
Groupe 4	171 000 \$	176 200 \$	10 %
Groupe 5	191 500 \$	197 300 \$	10 %
Groupe 6	220 200 \$	226 900 \$	15 %
Groupe 7	253 200 \$	260 800 \$	15 %
Groupe 8	291 200 \$	300 000 \$	15 %
Groupe 9	349 400 \$	359 900 \$	20 %
Groupe 10	419 300 \$	431 900 \$	25 %

TABLEAU 3

Bien que nous soyons d'opinion que les principes et la structure de la rémunération sont sains, il faut rappeler que les postes des premiers dirigeants n'ont pas été réévalués depuis 1998. Puisque l'évaluation des postes fait partie intégrante de la structure de rémunération, il serait temps d'actualiser les plans d'évaluation des postes de premiers dirigeants et de réévaluer ces postes. Nous proposons, par conséquent, que le Bureau du Conseil privé entreprenne ce travail et fasse rapport au Comité, afin que ce dernier examine la possibilité de faire des ajustements à la structure de rémunération, rendus désormais nécessaires à la suite de ces réévaluations.

Nous recommandons, en outre, que le Bureau du Conseil privé élabore, pour étude par le Comité, un régime amélioré de rémunération à risque qui pourrait être présenté aux candidates et candidats potentiels lorsque la structure de rémunération actuelle s'avèrera insuffisante pour attirer des candidates et candidats qualifiés pour des postes particuliers. Ce régime devrait être basé sur les pratiques courantes dans les secteurs privé et public.





# Rémunération des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil au sein des agences, conseils et commissions

**L**a structure de rémunération du groupe GC est basée sur une comparaison de la rémunération totale du niveau GC-3, qui est le groupe le plus nombreux au sein du niveau GC, avec la rémunération totale médiane des titulaires de postes équivalents dans l'ensemble du marché du travail au Canada. L'année dernière, le Comité a observé que la rémunération totale des GC-3 a dépassé de 4,2 % celle des postes équivalents dans le marché du travail canadien. En conséquence, nous recommandons que l'augmentation de l'échelle salariale du groupe GC soit légèrement moindre que celle recommandée pour le groupe de la direction et les sous-ministres. Le but visé était de réduire graduellement la rémunération des GC afin de l'amener au niveau du marché de comparaison tout en laissant la marge de manœuvre voulue, advenant que se produisent des variations dans les données du marché d'une année à l'autre.

Les données de septembre 2004 de Hay Management Consulting indiquent que la rémunération totale du groupe GC-3 surpasse actuellement de

3,6 % celle des postes équivalents dans le marché du travail canadien. Dans la foulée de la stratégie de l'année dernière visant à ramener graduellement la rémunération du groupe GC-3 au niveau de la rémunération totale médiane des postes équivalents dans le marché canadien, le Comité recommande une augmentation de 2,5 % de l'échelle salariale pour le groupe GC, soit 0,5 % de moins que l'augmentation recommandée pour les cadres supérieurs et les sous-ministres, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005. Le Comité recommande en outre la même augmentation pour les postes rémunérés selon l'échelle de rémunération des GC-Q.

Les tableaux qui suivent illustrent les taux normaux actuels et ceux qui résulteraient de l'augmentation proposée.

#### TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS ET RÉMUNÉRATION À RISQUE MAXIMALE POUR LE GROUPE GC

Niveau	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés	Rémunération à risque maximale
Niveau 1	74 200 \$	76 100 \$	10%
Niveau 2	85 300 \$	87 400 \$	10%
Niveau 3	98 100 \$	100 600 \$	10%
Niveau 4	112 800 \$	115 700 \$	10%
Niveau 5	129 700 \$	133 000 \$	10%
Niveau 6	149 200 \$	153 000 \$	15%
Niveau 7	171 600 \$	175 900 \$	15%
Niveau 8	197 300 \$	202 300 \$	15%
Niveau 9	226 900 \$	232 600 \$	15%
Niveau 10	260 900 \$	267 500 \$	20%

TABLEAU 4

## TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS POUR LE GROUPE GC-Q

Niveau	Taux normaux actuels	Taux normaux proposés
Niveau 1	79 100 \$	81 200 \$
Niveau 2	91 000 \$	93 200 \$
Niveau 3	104 600 \$	107 300 \$
Niveau 4	120 300 \$	123 400 \$
Niveau 5	138 300 \$	141 900 \$
Niveau 6	164 100 \$	168 300 \$
Niveau 7	188 700 \$	193 500 \$
Niveau 8	217 000 \$	222 500 \$
Niveau 9	249 600 \$	255 900 \$
Niveau 10	295 700 \$	303 200 \$

TABLEAU 5



# Conclusion

*L*a capacité du gouvernement de continuer d'attirer et de maintenir en poste du personnel de haut calibre constitue un objectif très important pour le Comité consultatif. Nous croyons que les augmentations proposées permettront de conserver l'attrait de la fonction publique pour les cadres supérieurs, ceux qui se sont engagés eux-mêmes ainsi que leur carrière au service de la population. Toutefois, le Comité consultatif examinera les projections en ce qui concerne les départs à la retraite et les plans de relève lors de sa prochaine réunion. Nous croyons en effet que, pour les raisons exposées ci-dessus, c'est à dire une demande exponentielle de candidatures de cadres supérieurs hautement qualifiés pour les secteurs tant public que privé, il sera nécessaire de faire des ajustements subséquents au régime de rémunération.



# Résumé des recommandations

## LE COMITÉ RECOMMANDE :

- que soient majorées de 3 % les échelles de rémunération des groupes EX et DM à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005;
- que soient majorées de 3 % les échelles de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État à compter du début de l'exercice 2005 de ces sociétés;
- que le Bureau du Conseil privé soumette à l'étude du Comité un régime amélioré de rémunération à risque qui pourra être offert à d'éventuels candidats des postes de premiers dirigeants de sociétés d'État lorsque la structure de rémunération s'avérera insuffisante pour attirer des candidates et candidats qualifiés pour des postes particuliers. Ce régime devrait être fondé sur les pratiques dominantes des secteurs privé et public;
- que soient majorées de 2,5 % les échelles de rémunération des postes du groupe GC à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005;
- que soient majorées de 2,5 % les échelles de rémunération des postes du groupe GC-Q à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005.





# Annexes

# Annexe A

## MEMBRES DU COMITÉ

**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 un 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. M. Fryer 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. M. Lussier 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. Elle fut auparavant 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 occupa 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 l'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. Il fut auparavant 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 ainsi qu'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 le 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, et
- 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.