
Comité consultatif

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

TROISIÈME RAPPORT : DÉCEMBRE 2000

Comité consultatif

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

TROISIÈME RAPPORT : DÉCEMBRE 2000

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

Tél : (613) 995-2855

Cette publication est disponible via le site web du SCT et le réseau
CONNEXIONS RH.

Pour visiter ces sites, entrez une des adresses suivantes dans votre logiciel de
navigation W3 :

Site web du SCT :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

CONNEXIONS RH :

http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/

Table des matières

PRÉFACE	1
STRATÉGIE À LONG TERME EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES	3
Processus d'élaboration de la stratégie	3
Objet, valeurs, vision et mentalité de la fonction publique	5
Évaluation externe	8
Examen interne	9
Rôle de la stratégie en matière de ressources humaines dans la concrétisation de la vision de la fonction publique	10
Initiatives stratégiques recommandées	11
Conclusion	24
STRATÉGIES ET PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION	25
Système d'évaluation des responsabilités inhérentes aux emplois	26
Comparaison avec la rémunération d'autres organisations	27
Assurer l'équité interne	28
Définir la compétitivité de la rémunération	29
Structures de rémunération en espèces	31
Gestion du rendement	31
Avantages sociaux	32
Conclusion	33

QUESTIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES.....	34
Rémunération.....	35
Avantages sociaux.....	43
Sous-ministres.....	46
Gestion du rendement.....	46
Évaluation des emplois.....	47
Politiques sur le milieu de travail.....	47
Charge de travail.....	48
RÉSUMÉ.....	50

Annexes

ANNEXE A – MEMBRES DU COMITÉ	54
ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ	56
ANNEXE C – EXTRAIT DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA D’AVRIL 2000 PRÉSENTANT LE CADRE LÉGISLATIF RÉGISSANT LES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX	57
ANNEXE D – POSTES DE PERSONNES NOMMÉES À TEMPS PLEIN PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL FAISANT L’OBJET D’UN EXAMEN	70
ANNEXE E – RÉSUMÉ DE L’EXAMEN DES PLANS D’ÉVALUATION DES EMPLOIS MENÉ PAR KPMG – PLANS RELATIFS AUX POSTES DE CADRES DE DIRECTION DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE	79
ANNEXE F – RÉSULTATS DE L’ENQUÊTE DE WATSON WYATT CANADA SUR LES AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES	82
ANNEXE G – PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT (PGR) DU GROUPE DE LA DIRECTION – RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES POUR L’ANNÉE D’APPRENTISSAGE (1999-2000)	90

Liste des figures

(1) Processus recommandé pour l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines	4
(2) Changer la mentalité de la fonction publique	8
(3) Retraites potentielles chez les cadres de direction –1999 à 2010.	13
(4) Estimation de la rémunération totale en espèces des groupes de relève par rapport au niveau EX 01	14
(5) Âge de la haute direction de la fonction publique par rapport à la haute direction active canadienne (recensement de 1996)	16
(6) Principaux acteurs de la gestion des ressources humaines des échelons supérieurs (DM, GIC, EX).	22
(7) Rémunération totale en espèces dans la fonction publique par rapport aux repères	36
(8) Taux normaux de rémunération dans la fonction publique par rapport aux traitements repères médians.	38
(9) Rémunération totale en espèces proposée pour la fonction publique par rapport aux repères	40
(10) Années de service donnant droit aux congés annuels – Fonction publique par rapport aux repères	44

Préface

Asa création, en 1997, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction s'est vu confier le mandat, d'une durée de trois ans, de fournir au président du Conseil du Trésor des conseils indépendants sur les stratégies et les politiques en matière de ressources humaines relatives aux cadres de direction dans la fonction publique fédérale. Dans l'exécution de son mandat, le Comité a décelé les trois priorités suivantes :

- (i) des stratégies à long terme en matière de ressources humaines ;
- (ii) des stratégies et principes de rémunération ;
- (iii) des aspects précis de la gestion des ressources humaines, dont les taux de rémunération et les conditions d'emploi.

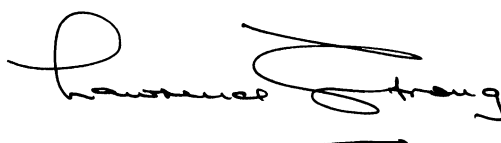
Dans son premier rapport, le Comité a soulevé de graves préoccupations concernant la fonction publique de demain et formulé de nombreuses propositions pour régler les questions qui, de son avis, figuraient parmi les plus urgentes, à savoir la vision pour l'avenir de la fonction publique, la nécessité de renouveler la culture et les ressources humaines ainsi que la rémunération. Il a décrit dans son deuxième rapport les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations, formulé des propositions précises concernant la rémunération des premiers dirigeants de sociétés d'État et confirmé la grande difficulté que représente le renouvellement de la fonction publique.

Bien que ce troisième rapport formule d'autres propositions précises en matière de rémunération, le Comité s'est principalement concentré sur la stratégie à long terme en matière de ressources humaines car il est d'avis que le gouvernement est confronté à une crise du capital humain. Au cours des 10 prochaines années, le bassin de talents de la fonction publique diminuera à mesure que les fonctionnaires comptant de longs états de service prendront leur retraite, ce qui obligera le gouvernement à les remplacer dans un marché du travail de plus en

plus compétitif. Il devra avant tout revitaliser le milieu de travail et offrir des emplois stimulants. Or, ce sont justement les forces à l'origine de cette crise qui procurent au gouvernement une occasion vraiment unique de renouveler la fonction publique et, partant, de veiller à ce qu'elle continue de contribuer sensiblement à l'amélioration de la qualité de vie de l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Mais seules des mesures énergiques permettront de réaliser cet objectif.

Puisque le mandat du Comité prend fin avec le dépôt du présent rapport, nous profitons de l'occasion pour formuler un dernier commentaire sur le rôle que pourrait jouer un prochain comité du genre. Tout au moins, nous estimons qu'un groupe indépendant doit être constitué pour une période donnée et chargé de formuler des recommandations annuelles sur la rémunération. De cette façon, les fonctionnaires ne se placent pas en situation de conflit d'intérêts, ce qui pourrait se produire s'ils étaient appelés à formuler des recommandations au sujet de leur propre rémunération. Par souci de simplicité, nous avons donc présumé de l'existence d'un prochain comité lorsque nous avons rédigé notre rapport.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, Madame, l'expression de ma haute considération.



Lawrence F. Strong

Stratégie à long terme en matière de ressources humaines

PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

D'aucuns prétendront que l'aspect le plus stimulant du mandat du Comité consultatif a été de formuler des recommandations concernant la stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour les cadres de direction de la fonction publique. Quiconque veut mener à bien cette tâche se doit de comprendre la vision globale de la fonction publique ainsi que ses valeurs, la mentalité désirée chez les fonctionnaires, la culture organisationnelle souhaitée et les plans d'activités de l'administration publique.

Cette connaissance, de même qu'une compréhension des tendances externes et un examen objectif de la fonction publique sont des éléments préalables à l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines conforme aux attentes du gouvernement.

La stratégie établira la vision et les objectifs en matière de ressources humaines, puis dressera une liste d'initiatives stratégiques visant à atteindre les objectifs et à concrétiser la vision. Ces initiatives commanderont l'élaboration de plans précis de mise en œuvre et l'attribution des ressources. La figure qui suit montre le processus proposé pour l'élaboration d'une stratégie à long terme en matière de ressources humaines.

D'aucuns prétendront que l'aspect le plus stimulant du mandat du Comité consultatif a été de formuler des recommandations concernant la stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour les cadres de direction de la fonction publique.

PROCESSUS RECOMMANDÉ POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

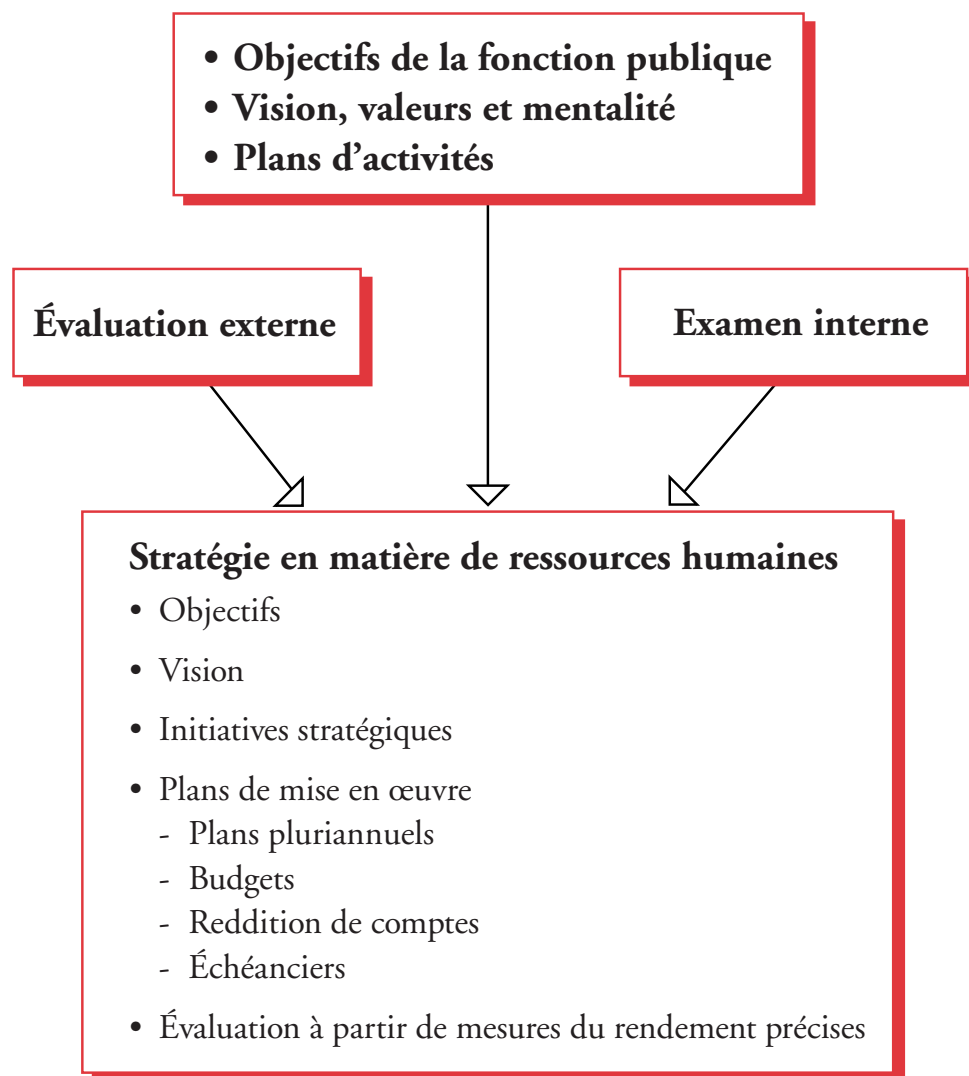


FIGURE I

OBJET, VALEURS, VISION ET MENTALITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

Dans son premier et son deuxième rapport, le Comité a traité de l'importance de formuler une vision qui guiderait la fonction publique dans le nouveau millénaire. Cette recommandation s'explique de manière fort simple. Pour donner suite aux changements fondamentaux apportés au fonctionnement de l'appareil gouvernemental au cours des années 90, il a fallu :

- (i) assurer la clarté et la cohérence de la vision pour l'avenir ;
- (ii) inspirer et stimuler les dirigeants de la fonction publique fédérale ;
- (iii) faire connaître la fonction publique fédérale aux gens de l'extérieur et solliciter leur appui.

Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, un tel énoncé de la vision et des valeurs constitue aussi une condition préalable à l'élaboration d'une stratégie à long terme en matière de ressources humaines.

Le septième rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada déposé par Mel Cappe, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, présente, de l'avis du Comité, le point de vue le plus complet à ce jour sur l'orientation future de la fonction publique. À partir de ce rapport et de la publication du Conseil du Trésor intitulée *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, le Comité a rédigé le résumé suivant pour lancer la discussion sur la stratégie en matière de ressources humaines.

La fonction publique fédérale a pour objet :

- (i) d'aider les ministres à servir l'intérêt public en s'appuyant sur les lois et la Constitution ;
- (ii) de dispenser des conseils impartiaux de grande qualité au gouvernement sur des questions stratégiques ;
- (iii) de concevoir des programmes et des services et de les offrir aux Canadiens.

Malgré les changements apportés à de nombreux modes de fonctionnement du gouvernement, quatre valeurs de base, à savoir le respect de la démocratie, les valeurs professionnelles, les valeurs éthiques et les valeurs humaines, sont restées les mêmes et demeureront l'assise de l'organisation de demain.

Quatre valeurs de base prônées par l'ensemble de la fonction publique fédérale se trouvent au centre même des tentatives d'atteinte de ces objectifs. Malgré les changements apportés à de nombreux modes de fonctionnement du gouvernement, ces valeurs sont restées les mêmes et demeureront l'assise de l'organisation de demain.

Respect de la démocratie. Cette valeur reconnaît que le pouvoir revient aux personnes élues démocratiquement, lesquelles doivent rendre compte au Parlement et au peuple canadien. Une fonction publique performante prend bien au sérieux ses responsabilités démocratiques et ne cesse de dispenser aux ministres, au Parlement et au grand public des renseignements complets et exacts sur les résultats de ses travaux.

Valeurs professionnelles. Ces valeurs renforcent l'engagement inébranlable à l'égard de l'excellence et du mérite et, avant tout, à l'égard de la prestation de conseils impartiaux et objectifs au gouvernement et la prestation de services aux Canadiens.

Valeurs éthiques. Ces valeurs, à savoir l'intégrité, la confiance et l'honnêteté, constituent les dimensions personnelles fondant de saines pratiques de gouvernance et la démocratie. Elles exigent des fonctionnaires qu'ils appuient en tout temps l'intérêt commun et reconnaissent la nécessité de faire preuve d'ouverture et de transparence dans l'exercice de leurs fonctions et de rendre des comptes à cet égard.

Valeurs humaines. Il s'agit notamment du courage, de la décence, de la responsabilité et de l'humanisme. Dans un milieu de travail performant, ces valeurs prennent forme de respect, de civilité, d'équité et de compassion. Les organisations axées sur les valeurs appuient l'apprentissage et se laissent guider par la participation, le travail d'équipe, l'ouverture d'esprit, la communication et le respect de la diversité.

Ces valeurs, qui aident aussi à définir la société canadienne, influent sur le comportement de la fonction publique ainsi que sur les mesures qu'elle prend.

La vision résultante de la fonction publique de demain est des plus stimulantes. Pendant son examen des documents publics, le Comité a glané les énoncés suivants, qui ajoutent du piquant à cette vision :

- être reconnu dans le monde entier comme le gouvernement le plus branché à ses citoyens ;
- être une fonction publique centrée sur les citoyens qui met l'accent sur les résultats et rend des comptes à cet égard ;
- être une fonction publique qui promeut l'optimisation des deniers publics ;
- être une fonction publique qui élabore des politiques novatrices contribuant à la compétitivité mondiale du Canada ;
- être une fonction publique qui respecte les citoyens qu'elle sert.

Les dirigeants de la fonction publique fédérale jouent un rôle de premier plan dans la concrétisation de cette vision. Ils ont déjà cerné les changements de culture qui s'imposent pour la revitalisation du climat opérationnel sur laquelle repose le succès de l'initiative. Ces changements de la mentalité et du comportement sont résumés à la figure 2.

La vision résultante de la fonction publique de demain est des plus stimulantes. Les dirigeants de la fonction publique fédérale jouent un rôle de premier plan dans la concrétisation de cette vision. Ils ont déjà cerné les changements de culture qui s'imposent pour la revitalisation du climat opérationnel sur laquelle repose le succès de l'initiative.

CHANGER LA MENTALITÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE¹

Objectif : meilleure adaptation aux besoins des citoyens

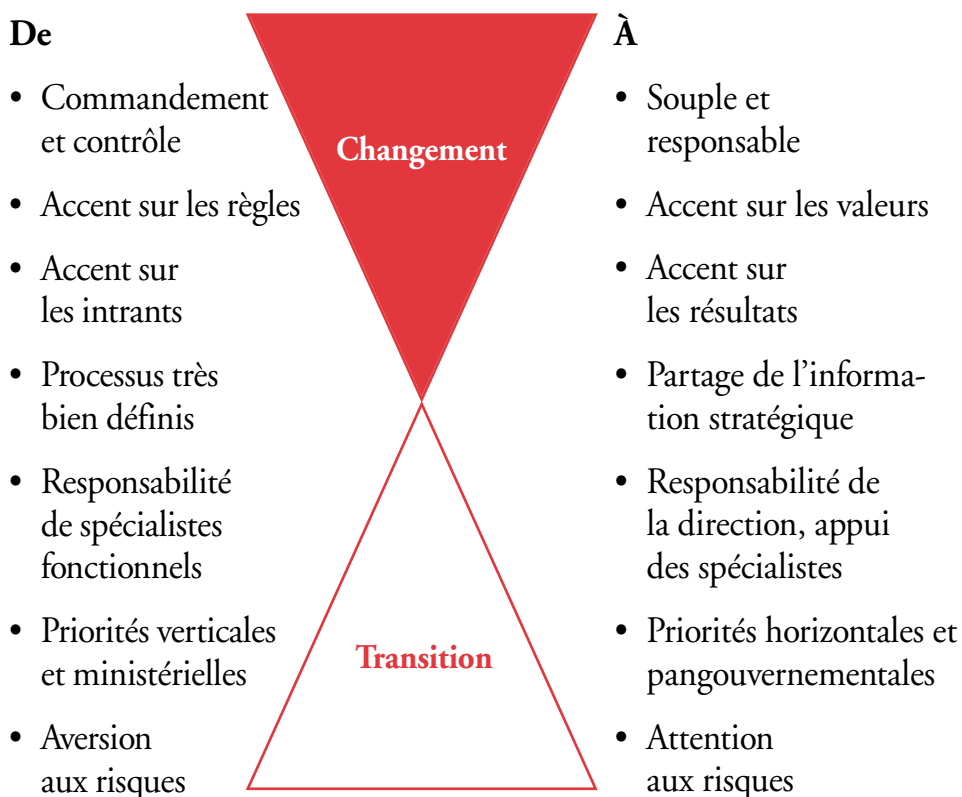


FIGURE 2

ÉVALUATION EXTERNE

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la stratégie en matière de ressources humaines doit tenir compte non seulement des plans d'activités de l'organisation mais aussi des réalités externes auxquelles celle-ci est exposée. Les sections qui suivent traitent dans une certaine mesure de ces réalités, mais l'une d'elles revêt,

¹ Source : extrait d'un exposé présenté au Comité par la Commission de la fonction publique.

selon le Comité, une importance particulière pour tous les volets de la stratégie future. Il s'agit de l'explosion technologique et de la nouvelle économie de l'information qui exerceront une incidence considérable sur la fonction publique au cours des 10 prochaines années. De manière plus précise, elles ont pour effet :

- de favoriser l'avènement du gouvernement en direct ;
- de contribuer à éliminer les concepts traditionnels de temps et de distance ;
- d'accroître la connectivité, ce qui facilitera de plus en plus l'accès à des renseignements détaillés.

Ces tendances entraîneront notamment la disparition des organisations fortement hiérarchisées, aux rapports verticaux, où l'étendue des responsabilités (le nombre de subordonnés directs) découle principalement des restrictions imposées à la circulation de l'information. Les hiérarchies s'aplatiront et le pouvoir décisionnel sera confié à des niveaux beaucoup moins élevés que par le passé, et ce, grâce à la grande disponibilité de l'information. Le rôle des gestionnaires en matière de partage de l'information et de prise de décisions perdra de l'importance, alors que les responsabilités au chapitre de la direction et de l'encadrement croîtront.

EXAMEN INTERNE

De nouveau, la plupart des commentaires du Comité sur les forces et les faiblesses actuelles de la fonction publique sont abordés dans d'autres sections du présent document portant sur des secteurs précis de la gestion des ressources humaines. Toutefois, il convient de souligner ici un aspect qui, selon nous, revêt une importance capitale.

Dans son premier rapport, le Comité a constaté que l'organisation des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines était inutilement complexe, constatation que le vérificateur général a également faite dans son rapport d'avril 2000 (voir le chapitre 9 du rapport). Ce dernier est d'avis que cette complexité inutile a entraîné un manque d'efficacité et de responsabilité claire dans le cadre actuel de gestion des ressources humaines.

L'explosion technologique et la nouvelle économie de l'information exerceront une incidence considérable sur la fonction publique au cours des 10 prochaines années.

Les hiérarchies s'aplatiront et le pouvoir décisionnel sera confié à des niveaux beaucoup moins élevés que par le passé, et ce, grâce à la grande disponibilité de l'information.

RÔLE DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES DANS LA CONCRÉTISATION DE LA VISION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Notre rapport met principalement l'accent sur une stratégie en matière de ressources humaines pour la collectivité des cadres de direction et des sous-ministres à l'égard de laquelle des progrès considérables ont été réalisés depuis la parution de notre premier rapport.

Le mandat du Comité consultatif s'applique à un nombre étendu de hauts fonctionnaires. Aux fins de son examen, le Comité a réparti ce groupe en trois catégories :

- (i) les sous-ministres et les cadres de direction ;
- (ii) les premiers dirigeants de sociétés d'État ;
- (iii) les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Le manque d'homogénéité de ce groupe, jumelé à un cadre extrêmement complexe de gestion des ressources humaines, vient compliquer passablement la tâche de formuler une stratégie intégrée et cohérente en matière de ressources humaines. Par conséquent, notre rapport met principalement l'accent sur la collectivité des cadres de direction et des sous-ministres à l'égard de laquelle des progrès considérables ont été réalisés depuis la parution de notre premier rapport. Lorsque la stratégie en matière de ressources humaines sera terminée, il deviendra possible d'en établir la pertinence pour les deux autres groupes, sans se limiter à la rémunération. En ce qui concerne les sociétés d'État, ces efforts pourraient se borner au partage des pratiques exemplaires étant donné que chacune d'elles a de toute évidence déjà instauré sa propre stratégie de gestion des ressources humaines. Pour ce qui est des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, on pourrait modifier certaines des initiatives, mais il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit là de nombreux organismes indépendants – commissions et tribunaux – ayant leurs propres circonstances et besoins et devant vraisemblablement être traités au cas par cas.

Le Comité estime que les énoncés suivants décrivent le mieux le rôle des ressources humaines :

- aider la fonction publique fédérale à atteindre ses objectifs ;
- engager des dirigeants ayant le calibre voulu pour concrétiser la vision de la fonction publique ;
- accroître l'efficacité organisationnelle de la fonction publique grâce aux employés.

Ce qui ressort de ces énoncés, c'est qu'ils sont tous axés sur les résultats plutôt que sur les activités. Le Comité est d'avis que l'intégration des ressources humaines à la réalisation des plans d'activités ministérielles permettra d'obtenir les résultats escomptés. Si les efforts ne sont pas axés sur les résultats, il se peut que certaines des activités associées aux ressources humaines deviennent une fin en soi.

Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet est aussi le chef de la fonction publique. Encore une fois, on trouve dans son septième rapport annuel un certain nombre de buts liés aux ressources humaines que la fonction publique devra atteindre pour être en mesure de réaliser ses objectifs dans le nouveau millénaire. Il s'agit notamment :

- de constituer un effectif entièrement représentatif de la population qu'il sert ;
- de devenir une organisation d'apprentissage axée sur l'amélioration continue ;
- de veiller à ce que le pouvoir décisionnel soit attribué au niveau le plus susceptible de produire des résultats ;
- d'attirer et de maintenir en poste les candidats les plus compétents et les plus intelligents au Canada pour renforcer la capacité stratégique ;
- de devenir un employeur de choix ;
- de supprimer les éléments bureaucratiques inutiles des processus opérationnels en mettant l'accent sur les résultats et sur la reddition de comptes à cet égard ;
- de créer une culture novatrice ouverte aux nouvelles idées.

Le Comité appuie inconditionnellement ces ambitions et se réjouit de lire le paragraphe suivant dans le septième rapport annuel :

« En tant que chef de la fonction publique, il m'incombe de définir l'orientation pour l'avenir. Mon défi est de motiver et d'inspirer les fonctionnaires à travailler dans ce sens. »

INITIATIVES STRATÉGIQUES RECOMMANDÉES

Conscient qu'il incombe aux dirigeants actuels d'élaborer les initiatives stratégiques, le Comité désire y ajouter certains éléments, en s'inspirant de diverses initiatives courantes de la fonction publique et de quelques-unes de ses propres observations.

Le Comité est d'avis que l'intégration des ressources humaines à la réalisation des plans d'activités ministérielles permettra d'obtenir les résultats escomptés.

À l'instar de bon nombre d'autres organisations, la fonction publique fédérale évolue dans un milieu complexe et incertain qui ne cesse de changer.

On peut comprendre que, lors des exercices de réduction des effectifs des années 90, peu d'attention ait été accordée à la planification de l'effectif. Toutefois, le Comité estime qu'il s'agit d'un élément crucial pour la prochaine décennie.

À l'instar de bon nombre d'autres organisations, la fonction publique fédérale évolue dans un milieu complexe et incertain qui ne cesse de changer. Toutefois, les secteurs de responsabilité fondamentaux des ressources humaines demeurent la planification, la dotation, les récompenses, le perfectionnement et le maintien en poste du capital humain de l'organisation. Bien que ces responsabilités soient distinctes, elles sont dans une très large mesure interreliées. De l'avis du Comité, la nouvelle stratégie doit, au minimum, établir une orientation pour chacun de ces secteurs. Des commentaires généraux sur chacun d'eux suivent.

PLANIFICATION

On peut comprendre que, lors des exercices de réduction des effectifs des années 90, peu d'attention ait été accordée à la planification de l'effectif. Toutefois, le Comité estime qu'il s'agit d'un élément crucial pour la prochaine décennie. Cette planification nécessitera la collecte d'une vaste quantité de données sur les habiletés et les compétences des cadres de direction actuels ainsi que la détermination des habiletés et des compétences qui seront exigées au cours des 10 prochaines années. Car, sans l'ombre d'un doute, elles différeront de celles des années passées. Enfin, il faut cerner l'incidence que les retraites prévues auront sur le niveau d'expérience de l'effectif.

Une planification soigneuse de l'effectif exige beaucoup de temps et peut même être fastidieuse. Il est facile de se perdre dans un débat sur les définitions. Bien que le noyau de la fonction publique ne soit pas encore tout à fait arrivé au stade où il peut mettre en place un système, on retrouve des enclaves de pratiques exemplaires et, avec un minimum d'engagement, on pourra rapidement adopter et utiliser les outils nécessaires.

Le Comité suggère donc que l'initiative de planification ait besoin de :

- s'entendre sur la définition des habiletés et compétences futures dont devra disposer le noyau de la fonction publique ;
- se doter d'un régime d'évaluation de tous les titulaires ;
- instaurer un système d'information sur les ressources humaines qui permette la collecte et l'utilisation efficaces de l'information ;
- convenir des besoins futurs.

DOTATION

Le personnel de direction de la fonction publique fait face à une crise du capital humain. Si on en croit les données démographiques actuelles, les retraites créeront à elles seules un écart appréciable au chapitre des ressources. D'ici 2010, un peu plus de 80 % des cadres de direction actuels pourront prendre leur retraite sans réduction actuarielle de leur pension.

RETRAITES POTENTIELLES CHEZ LES CADRES DE DIRECTION – 1999 À 2010

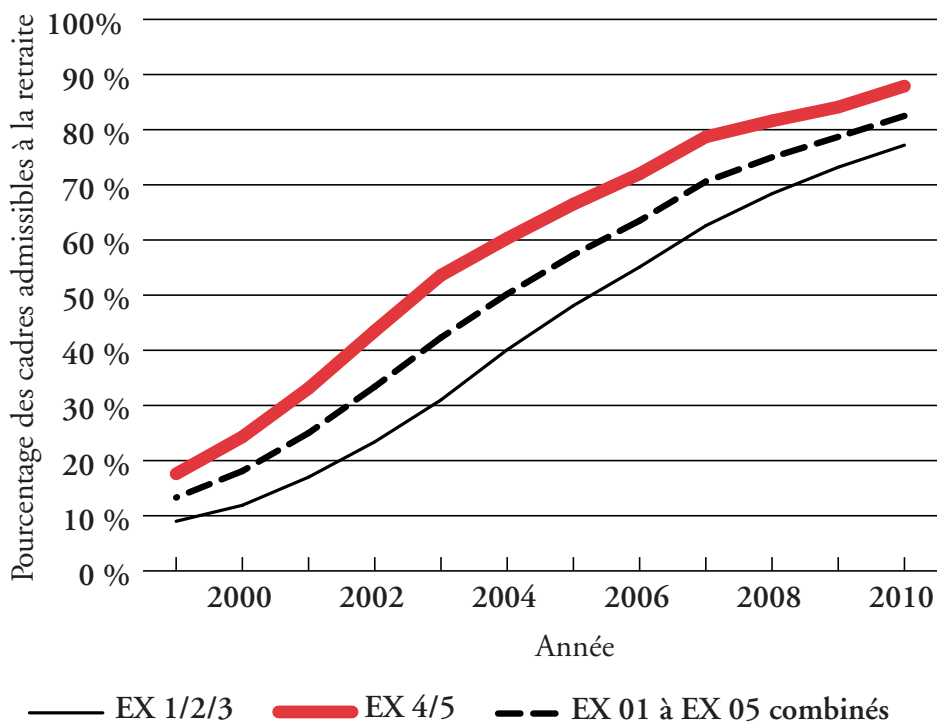


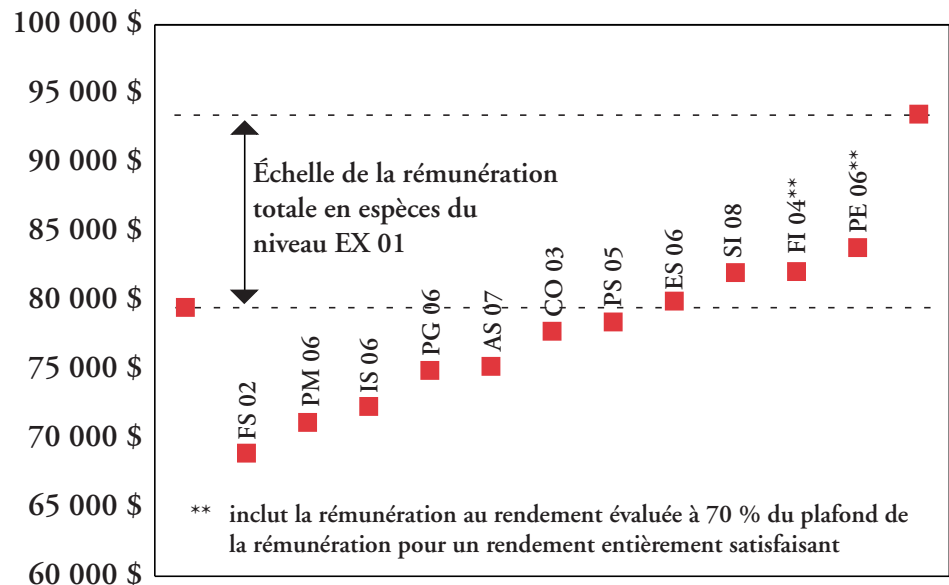
FIGURE 3

Un élément vient compliquer cette situation : les groupes de relève traditionnels pour les postes de niveau EX 01 ont le même profil démographique. De plus, même si le profil était différent, ces groupes sont peu encouragés, sur le plan financier, à rechercher de l'avancement. La figure qui suit montre que la rémunération totale en espèces de plusieurs de ces groupes de relève se situe dans

Le personnel de direction de la fonction publique fait face à une crise du capital humain. Si on en croit les données démographiques actuelles, les retraites créeront à elles seules un écart appréciable au chapitre des ressources.

l'échelle actuelle du niveau EX 01. Par ailleurs, certains de ces groupes ont également droit à des avantages qui ne sont pas offerts aux cadres de direction, notamment la rémunération des heures supplémentaires, des congés annuels plus longs et des primes au bilinguisme. Selon nous, les échelles salariales et la rémunération à risque du niveau EX 01 doivent être suffisamment plus élevées que la rémunération en espèces des groupes de relève traditionnels pour que ceux-ci soient tentés par une promotion. Ce point est abordé dans une autre section du rapport traitant de la rémunération dans le contexte de l'équité interne.

ESTIMATION DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES DES GROUPES DE RELÈVE PAR RAPPORT AU NIVEAU EX 01



Groupes de relève traditionnels pour des postes de niveau EX 01 (légende)

AS	Services administratifs	PE	Administration du personnel
CO	Commerce	PG	Achat et approvisionnement
ES	Économique, sociologie et statistique	PM	Administration de programmes
FI	Gestion financière	PS	Psychologie
FS	Service extérieur	SI	Sciences sociales
IS	Services d'information		

FIGURE 4

Il ne fait aucun doute, à la lumière des données démographiques sur les cadres de direction et les groupes de relève traditionnels, qu'une initiative de recrutement d'envergure s'impose. Il importe cependant de constater que le milieu d'embauche des années futures sera très différent de celui des années 70 et des années 80, marqué par un excédent de la main-d'œuvre. Dans la nouvelle économie du savoir, les gens – les gens talentueux, s'entend – deviendront une ressource de plus en plus vitale. C'est pourquoi la fonction publique fédérale, dans ses efforts pour combler son manque de ressources, peut s'attendre à une forte concurrence avec le secteur privé et avec le secteur public élargi dans sa recherche de candidats talentueux.

Il ne faut donc pas s'étonner si la dotation – le recrutement – figure parmi les trois secteurs à l'égard desquels le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), un comité regroupant des sous-ministres, prépare des plans pour l'avenir. Il importe, fait valoir le greffier du Conseil privé, que l'effectif offre à la fonction publique fédérale les habiletés et les compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs, mais aussi qu'il soit représentatif de tous les Canadiens. On fait tout particulièrement référence ici aux femmes, aux membres des minorités visibles, aux personnes handicapées et aux Autochtones. De toute évidence, ces initiatives revêtent un caractère crucial et celles relatives aux membres des minorités visibles ont fait l'objet d'un examen approfondi par le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale (voir le rapport de mars 2000 intitulé *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*). Le Comité aimerait cependant attirer de nouveau l'attention du gouvernement sur le fait que le groupe des jeunes Canadiens est celui qui, au plan purement numérique, est le moins bien représenté parmi les cadres de direction. La stratégie doit aussi tenter de corriger cette anomalie.

La fonction publique fédérale, dans ses efforts pour combler son manque de ressources, peut s'attendre à une forte concurrence avec le secteur privé et avec le secteur public élargi dans sa recherche de candidats talentueux.

Le Comité aimerait attirer de nouveau l'attention du gouvernement sur le fait que le groupe des jeunes Canadiens est celui qui, au plan purement numérique, est le moins bien représenté parmi les cadres de direction.

ÂGE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR RAPPORT À L'ÂGE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA POPULATION ACTIVE CANADIENNE (RENCENSEMENT DE 1996)

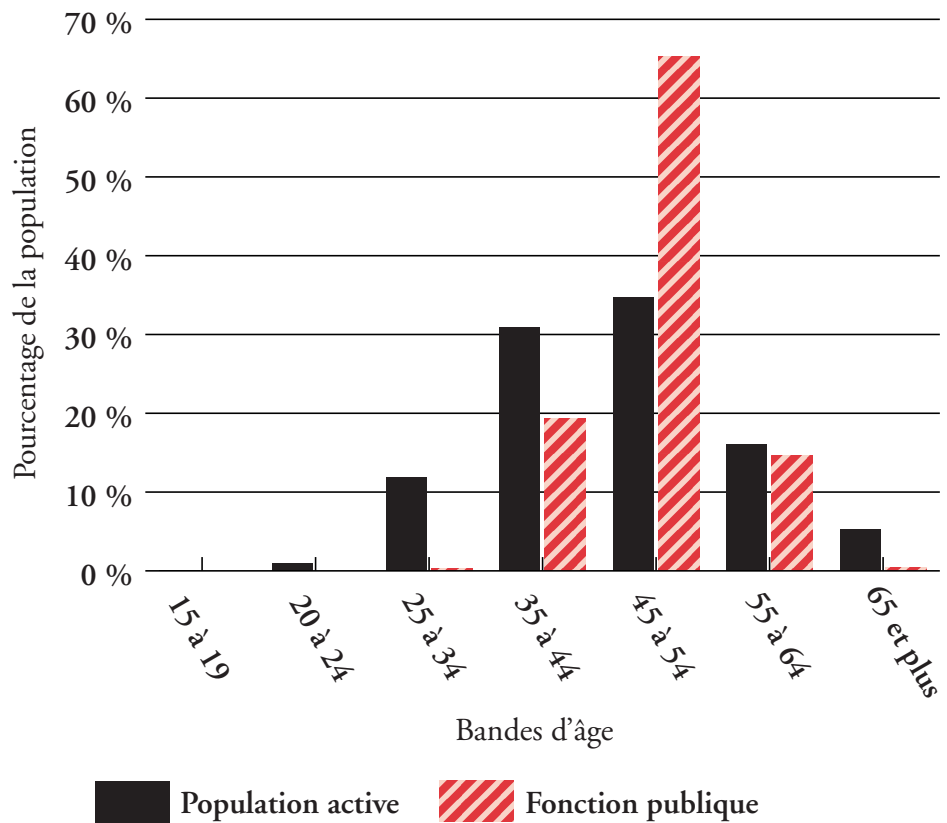


FIGURE 5

Il convient de lier directement le pouvoir de choisir et d'embaucher des gestionnaires et la reddition de comptes sur le rendement de ces derniers.

Dans son septième rapport annuel, le greffier a réitéré que le mérite continuerait d'être un élément essentiel de la stratégie de recrutement de la fonction publique et que la Commission de la fonction publique demeurerait gardienne du mérite, ce qui apparaît très sensé. Toutefois, le Comité est d'avis que le rôle de la Commission en matière d'opérations de dotation doit être repensé. Les utilisateurs

jugent le système actuel complexe et inefficace, point de vue que le Comité partage. De plus, il semble exister un conflit intrinsèque entre le rôle de sélection des candidats et la participation aux processus de vérification et de recours. Enfin, il convient de lier directement le pouvoir de choisir et d'embaucher des gestionnaires et la reddition de comptes sur le rendement de ces derniers.

L'un des défis que doit relever le gouvernement consiste à devenir un employeur de choix dans un milieu où ne cesse d'augmenter la concurrence pour le talent. C'est à ce chapitre que la compréhension des attitudes et des aspirations des jeunes Canadiens prend toute son importance. Fait intéressant à constater, le Comité n'estime pas que la solution au problème gravite principalement autour d'une rémunération plus élevée, bien que les traitements doivent demeurer justes et raisonnables, pas plus qu'autour de la sécurité d'emploi dans une grande bureaucratie. En fait, les jeunes Canadiens recherchent principalement un travail stimulant, des occasions d'apprentissage, la capacité d'accomplir un travail qui fasse une différence et d'obtenir le respect de leurs compatriotes pour le travail qu'ils accomplissent. Évidemment, ces considérations ne sont pas nouvelles. Mais la nouvelle est que l'administration publique doit maintenant tenir ses promesses, sans quoi les candidats se tourneront tout simplement vers un autre employeur. On peut s'attendre à une pénurie de gestionnaires compétents au cours de la prochaine décennie, mais qui plus est, on prévoit que 95 % de tous les postes de professionnels et de direction seront affichés sur le Web. Tous auront donc facilement accès aux possibilités d'emploi et à des renseignements détaillés à cet égard. Par conséquent, les gens connaîtront beaucoup mieux la valeur de leurs compétences sur le marché du travail, ce qui se traduira inévitablement par une mobilité professionnelle considérablement accrue.

Le Comité estime par ailleurs que le gouvernement doit mener des activités de recrutement beaucoup plus vigoureuses dans le cas des échelons intermédiaire et supérieur de la fonction publique. Ce comportement se démarquerait considérablement des pratiques antérieures qui préconisaient essentiellement l'avancement à l'interne. La nécessité de doter la fonction publique d'habiletés et de compétences différentes de celles qui y existent actuellement est le principal moteur de ce changement.

L'un des défis que doit relever le gouvernement consiste à devenir un employeur de choix. Fait intéressant à constater, le Comité n'estime pas que la solution au problème gravite principalement autour d'une rémunération plus élevée, ... pas plus qu'autour de la sécurité d'emploi dans une grande bureaucratie. En fait, les jeunes Canadiens recherchent principalement un travail stimulant, des occasions d'apprentissage, la capacité d'accomplir un travail qui fasse une différence et d'obtenir le respect de leurs compatriotes ... L'administration publique doit maintenant tenir ses promesses, sans quoi les candidats se tourneront tout simplement vers un autre employeur.

Dans ce milieu de plus en plus complexe qui évolue rapidement, le gouvernement doit accéder beaucoup plus efficacement aux ressources du secteur privé. C'est pourquoi le Comité recommande au gouvernement de trouver des moyens de promouvoir des échanges d'une durée de deux ou trois ans pendant lesquels des employés du secteur privé et du secteur public élargi travailleraient dans la fonction publique.

La dernière recommandation du Comité en matière de dotation porte sur l'élaboration d'une politique officielle concernant les employés au rendement insuffisant. Quel que soit le nombre de mesures de protection intégrées au processus de recrutement, il existera toujours des gestionnaires dont le rendement ne satisfait pas aux attentes. Lorsque des mesures s'imposent en pareil cas, les gestionnaires et les services de ressources humaines doivent disposer d'une politique claire, équitable et sans équivoque.

RÉCOMPENSES

La rémunération, principalement le traitement et les avantages sociaux, est au centre de la stratégie des récompenses. Grâce à une stratégie de rémunération efficace, la fonction publique pourra :

- attirer et maintenir en poste des employés talentueux ;
- récompenser les employés ayant un rendement supérieur ;
- motiver les employés à améliorer leur rendement ;
- renforcer les valeurs fondamentales ;
- communiquer clairement aux employés ce que l'on attend d'eux.

Dans son premier rapport, le Comité a dressé la liste des principaux éléments de la stratégie de rémunération. Premièrement, la rémunération totale de la collectivité des cadres de direction et des sous-ministres doit se démarquer considérablement de celle des syndiqués. Deuxièmement, le programme doit appuyer et récompenser les résultats et les comportements qui garantiront le succès de la fonction publique fédérale, surtout en raison du passage à une gestion axée sur les résultats. Troisièmement, le Comité est d'avis qu'il importe d'instaurer

autant que possible des processus afin que l'administration annuelle de la rémunération des hauts fonctionnaires ne soit plus discutée dans l'arène politique. L'établissement de critères précis d'évaluation de la compétitivité du marché et le maintien d'une rémunération appropriée contribueront dans une large mesure à atteindre cet objectif. Enfin, le Comité estime qu'il est de plus en plus important de lier étroitement les résultats et les récompenses.

Comme la stratégie de rémunération constitue un volet important de son mandat, le Comité formule dans le deuxième chapitre du présent rapport des recommandations plus détaillées à ce sujet.

PERFECTIONNEMENT

Le Comité estime que la fonction publique doit absolument former des dirigeants efficaces pour l'avenir si elle veut concrétiser sa vision. C'est pourquoi il accueille favorablement la création, par le greffier, d'un sous-comité du CHF sur l'apprentissage et le perfectionnement, dont le premier rapport a été déposé en juillet 2000.

Sans vouloir porter de jugement sur les travaux du sous-comité, nous tenons à formuler les observations suivantes :

- il est essentiel que les gestionnaires soient responsables de la gestion de leur carrière mais ils doivent pouvoir compter sur un soutien adéquat du service des ressources humaines ;
- les véritables occasions d'apprentissage et de perfectionnement constituent de puissants moyens d'attirer et de maintenir en poste les gestionnaires ainsi que d'atteindre les résultats escomptés ;
- en général, à cause de la pénurie prévue d'employés talentueux, il faudra obligatoirement assurer le perfectionnement des cadres ;
- en raison de l'ampleur et du caractère unique de la fonction publique ainsi que de son désir de changement culturel, il devient encore plus important d'instaurer des programmes de pointe pour le perfectionnement des cadres ;
- le perfectionnement doit porter sur les besoins futurs de l'ère du savoir ;

Le Comité estime que la fonction publique doit absolument former des dirigeants efficaces pour l'avenir si elle veut concrétiser sa vision.

En raison de l'ampleur et du caractère unique de la fonction publique ainsi que de son désir de changement culturel, il devient encore plus important d'instaurer des programmes de pointe pour le perfectionnement des cadres.

- l'objectif de créer une organisation qui se tourne vers les pratiques exemplaires, qui célèbre les réussites et qui apprend de ses erreurs est ambitieux. Les éventuelles recommandations du sous-comité doivent être étayées par des changements de comportement dans les échelons supérieurs de l'organisation ;
- la mesure des résultats est l'une des composantes fondamentales de l'amélioration continue. Évidemment, les éléments à mesurer dépendent des éléments jugés importants et, en matière de ressources humaines comme dans d'autres secteurs, ils ne sont pas toujours usuels. Nous recommandons au CHF de convenir d'une série de mesures communes dans le domaine des ressources humaines et de les définir. Au nombre de ces mesures on pourrait trouver le coût par embauche, le taux de roulement, le temps nécessaire pour combler des postes, le nombre de jours par gestionnaire consacrés à la formation et au perfectionnement, pour ne nommer que celles-là.

MAINTIEN EN POSTE

Le nombre d'employés talentueux étant appelé à diminuer au cours des 10 prochaines années, il est sage de vouloir conserver ceux qui contribuent à ajouter de la valeur aujourd'hui.

Le nombre d'employés talentueux étant appelé à diminuer au cours des 10 prochaines années, il est sage de vouloir conserver ceux qui contribuent à ajouter de la valeur aujourd'hui. C'est pourquoi le bien-être au travail et le maintien en poste représentent le troisième secteur sur lequel se penche un sous-comité de sous-ministres.

Une foule d'éléments tendent à démontrer que la rémunération ou même les occasions offertes ailleurs ne représentent pas les motifs principaux expliquant le départ des employés bien qu'elles facilitent souvent la prise de décisions. Les principaux motifs invoqués sont dans bien des cas les problèmes avec un patron, le manque d'occasions d'avancement ou de perfectionnement et les conditions de travail. C'est généralement ce qu'ont démontré les résultats du sondage mené l'an dernier auprès des fonctionnaires fédéraux. Par suite de ce sondage, on a établi des priorités, soit la diminution du harcèlement et de la discrimination, la gestion de la charge de travail, l'assurance de l'équité du processus de sélection et l'amélioration du perfectionnement et de l'apprentissage professionnels. Le Comité consultatif, en prévision de l'avenir, aimerait ajouter à cette liste la nécessité de reconnaître avec plus de souplesse les besoins de chacun des gestionnaires. Nous sommes d'avis que cette souplesse servira au tout premier chef à attirer et à maintenir en poste les jeunes gestionnaires.

Outre les cinq secteurs génériques de la stratégie en matière de ressources humaines, le Comité recommande l'ajout d'au moins deux autres initiatives, à savoir :

- (i) préciser les responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines, et
- (ii) concrétiser la stratégie.

Chacune de ces initiatives est abordée ci-après.

PRÉCISER LES RESPONSABILITÉS

Dans son premier rapport, le Comité faisait remarquer que «la gestion des ressources humaines dans la fonction publique semble inutilement lourde et complexe. Nous soupçonnons que cette lourdeur et cette complexité découlent en partie du rapiéçage de règlements entrant en jeu dans la gestion des ressources humaines ». Depuis, nos préoccupations dans ce secteur n'ont fait que s'accroître, mais nous comprenons mieux aussi les défis inhérents aux changements. Les principaux acteurs de la gestion des ressources humaines des niveaux supérieurs forment une structure assez complexe.

PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ÉCHELONS SUPÉRIEURS (DM, GIC, EX)

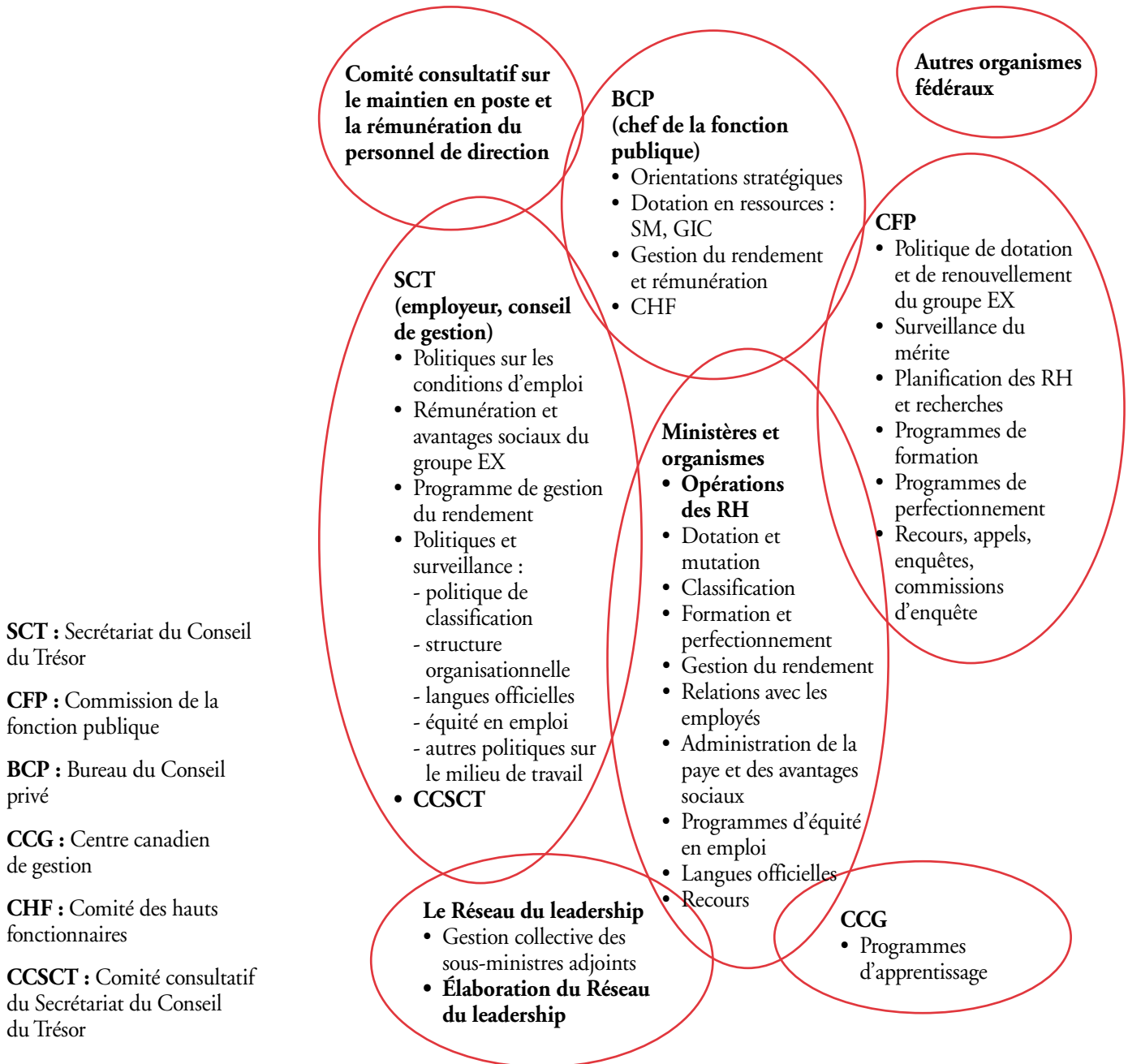


FIGURE 6

Pour étayer cette idée, nous avons joint à l'annexe C un extrait du rapport du vérificateur général publié en avril 2000 qui examine plus officiellement le cadre pour l'ensemble des fonctionnaires fédéraux.

Selon le Comité, il faut de toute urgence établir des responsabilités claires, apparier les pouvoirs et, d'une manière générale, rationaliser les processus des ressources humaines pour que la fonction publique puisse atteindre ses objectifs ambitieux. À cet égard, nous appuyons la recommandation du vérificateur général selon laquelle le gouvernement doit régler immédiatement les problèmes structurels et systémiques qui traînent encore.

Cependant, comme un examen fondamental des problèmes prend inévitablement beaucoup de temps, le Comité recommande également au gouvernement d'instaurer des mesures provisoires qui préciseront les responsabilités et rationaliseront le plus possible les processus dans le contexte actuel.

D'un point de vue purement pragmatique, nous sommes heureux d'apprendre que le chef de la fonction publique fédérale, le greffier du Conseil privé, prend la responsabilité d'élaborer une stratégie globale et intégrée en matière de ressources humaines dans la fonction publique. Il a, à juste titre, décidé de solliciter la participation du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et chargé trois équipes de formuler des recommandations en matière de recrutement, de mieux-être en milieu de travail et de maintien en poste, ainsi que d'apprentissage et de perfectionnement. La stratégie de rémunération, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé (BCP), est en voie d'élaboration, essentiellement par le biais de notre Comité. Dans la mesure où tous s'engagent à élaborer une stratégie à long terme en matière de ressources humaines, une telle structure peut donner de bons résultats.

PASSER À L'ACTION

Même si la raison d'être et les valeurs fondamentales de la fonction publique sont demeurées les mêmes, il devient de plus en plus évident que le comportement des dirigeants de demain est appelé à changer profondément. En effet, ils devront posséder des habilités et des compétences nouvelles pour axer davantage leurs efforts sur les citoyens et les résultats. De plus, il faudra recourir à une nouvelle mentalité pour concrétiser cette vision excitante qui prend forme.

Il faut de toute urgence établir des responsabilités claires, apparier les pouvoirs et rationaliser les processus des ressources humaines pour que la fonction publique puisse atteindre ses objectifs ambitieux.

Même si la raison d'être et les valeurs fondamentales de la fonction publique sont demeurées les mêmes, il devient de plus en plus évident que le comportement des dirigeants de demain est appelé à changer profondément. Ils devront posséder des habilités et des compétences nouvelles pour axer davantage leurs efforts sur les citoyens et les résultats. De plus, il faudra recourir à une nouvelle mentalité pour concrétiser cette vision excitante qui prend forme.

La fonction publique est saisie aujourd'hui d'une occasion exceptionnelle. Elle commence à recruter une nouvelle génération de gestionnaires qui remplaceront les nombreux autres qui prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années, ce qui lui permet de se donner de nouvelles habiletés et compétences, d'instaurer de nouvelles structures plus horizontales avec un minimum de menaces et d'interruptions et, surtout, de créer une nouvelle culture.

Comme première étape essentielle, il faut comprendre où la fonction publique veut se situer dans 10 ans. Compte tenu de la taille, de la complexité et de la culture de la fonction publique, il faudra déployer des efforts colossaux pour passer à l'action et mettre en branle les changements organisationnels nécessaires. Le Comité recommande donc au greffier du Conseil privé de songer à demander au CHF d'élaborer des plans de mise en œuvre qui permettront d'apporter les changements escomptés au climat opérationnel, à la mentalité et à la culture. Pour assurer le succès de cette initiative, il est primordial que les hautes instances de l'organisation s'engagent et qu'elles prêchent par l'exemple.

CONCLUSION

Depuis le début des travaux du Comité consultatif, il y a trois ans, des progrès appréciables ont été réalisés au chapitre de la formulation d'une stratégie intégrée et complète en matière des ressources humaines qui permettra à la fonction publique d'entrer de plein pied dans le nouveau millénaire. Il revient maintenant au gouvernement de compléter ces travaux et de convenir clairement des nouvelles orientations. La stratégie pourra alors orienter la préparation des politiques, programmes et plans de mise en œuvre et guider les questions d'affectation des ressources en matière de gestion des ressources humaines des échelons supérieurs de la fonction publique fédérale. Nous recommandons également que la version définitive de la stratégie soit diffusée à large échelle dans la fonction publique.

La fonction publique est saisie aujourd'hui d'une occasion exceptionnelle. Elle commence à recruter une nouvelle génération de gestionnaires qui remplaceront les nombreux autres qui prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années, ce qui lui permet de se donner de nouvelles habiletés et compétences, d'instaurer de nouvelles structures plus horizontales avec un minimum de menaces et d'interruptions et, surtout, de créer une nouvelle culture.

Notre Comité a réitéré à de nombreuses reprises qu'il croit en l'importance d'une fonction publique efficace et efficiente pour assurer le bien-être du peuple canadien. Le moment est venu d'investir dans le capital humain de la fonction publique.

Stratégies et principes de rémunération

Dans son deuxième rapport, le Comité a défini trois populations distinctes de cadres de direction de la fonction publique fédérale aux fins de l'établissement de la rémunération, à savoir :

- les cadres de direction et les sous-ministres ;
- les premiers dirigeants des sociétés d'État ;
- les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil à des postes à temps plein.

Des recommandations détaillées ont été formulées concernant la structure de rémunération en espèces de ces trois groupes, bien que le BCP dirige actuellement un examen des autres postes de personnes nommées par le gouverneur en conseil afin de déterminer la pertinence de la structure actuelle et de nos propositions. Cet examen portera sur près de 120 emplois différents dans quelque 70 organisations (voir l'annexe D) et ne sera achevé qu'au début de l'an prochain. Dans le cadre de cet examen, on mettra à jour la méthode d'évaluation des responsabilités inhérentes aux emplois, on effectuera ces évaluations, puis on mettra au point la structure de rémunération qui s'impose.

Dans son premier rapport, le Comité a précisé que la politique de rémunération se devait d'être équitable sur le plan interne et adaptée au milieu économique et social, tout en favorisant et en récompensant le rendement exceptionnel. Il existe par conséquent deux composantes fondamentales :

- le système utilisé pour évaluer les responsabilités inhérentes aux emplois ; et
- le processus d'analyse comparative avec des repères extérieurs.

Les sections qui suivent contiennent des recommandations sur chacune de ces composantes.

SYSTÈME D'ÉVALUATION DES RESPONSABILITÉS INHÉRENTES AUX EMPLOIS

Au début de l'année, le Secrétariat du Conseil du Trésor a confié à la société KPMG le soin de recommander un plan optimal d'évaluation des postes des échelons supérieurs de la fonction publique fédérale. Un résumé du rapport est fourni à l'annexe E.

Pour être en mesure de comparer les divers plans d'évaluation, la société KPMG a dressé, après consultation de hauts fonctionnaires et d'universitaires, une liste des caractéristiques et des critères d'un plan idéal d'évaluation des emplois. La société a également mené un sondage afin de connaître les plans servant à évaluer les postes de cadres supérieurs dans d'autres organisations, ce qui comprend le secteur public provincial, les sociétés d'État, un certain nombre d'organisations du secteur privé au Canada et la fonction publique du Royaume-Uni, de l'Australie et des États-Unis.

Le Comité consultatif recommande que soit utilisé, à l'égard de tous les hauts fonctionnaires fédéraux, le plan actuel d'évaluation des postes fondé sur la méthode Hay auquel serait ajouté un facteur relatif aux conditions de travail.

Le Comité consultatif recommande que soit utilisé, à l'égard de tous les hauts fonctionnaires fédéraux, le plan actuel d'évaluation des postes fondé sur la méthode Hay auquel serait ajouté un facteur relatif aux conditions de travail, et ce, pour les motifs suivants :

- (i) le plan actuel d'évaluation des postes du groupe de la direction satisfait essentiellement à tous les critères d'un plan idéal, mis à part les conditions de travail et les repères à jour ;
- (ii) la société Hay a des versions bien rodées du plan comportant un facteur relatif aux conditions de travail qui mesure l'effort physique, le milieu physique, l'attention sensorielle et le stress mental ;
- (iii) l'adoption d'un facteur relatif aux conditions de travail assure le respect par le gouvernement de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ;
- (iv) aucun autre système d'évaluation des emplois déjà élaboré ne donne de meilleurs résultats que le plan Hay ;
- (v) les postes repères peuvent (et devraient) être mis à jour.

Cette recommandation n'est pas sans comporter d'inconvénient. En effet, il faudra consacrer beaucoup d'efforts pour récrire et évaluer plus de 4 000 postes, même si, selon KPMG, il est improbable que ces efforts se solderont par une modification sensible de la classification des postes. Toutefois, il convient d'inclure le facteur relatif aux conditions de travail et l'exercice, qui peut s'étaler sur une longue durée, peut également servir à mettre à jour les postes repères et à instaurer comme il se doit les changements dont il a été question dans le rapport présent. Il s'agit notamment de préciser davantage les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

KPMG a de plus proposé au Secrétariat du Conseil du Trésor d'envisager la possibilité de répartir le groupe de la direction en trois niveaux de classification. Le Comité juge la proposition méritoire et digne d'un examen plus approfondi.

COMPARAISON AVEC LA RÉMUNÉRATION D'AUTRES ORGANISATIONS

Il est essentiel que le gouvernement sache où se situe la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique par rapport à des repères externes pour être en mesure d'élaborer une stratégie de rémunération appropriée. Ces deux dernières années, les recommandations du Comité ont porté sur le rétablissement de l'équité interne, l'introduction d'un nouveau concept de rémunération à risque et d'un nouveau régime de gestion du rendement ainsi que sur l'accroissement de la compétitivité de la rémunération en espèces.

Au cours des 10 prochaines années, la concurrence pour les candidats talentueux s'intensifiera, ce qui exercera vraisemblablement des tensions à la hausse sur les traitements. C'est pourquoi le Comité formule les recommandations suivantes, qui pourraient entrer en vigueur dès l'automne 2000 :

- (i) que le gouvernement mène chaque année un sondage sur la rémunération en espèces du secteur privé et du secteur public élargi ;
- (ii) comme nous avons déjà recommandé de recourir au plan d'évaluation des emplois de la société Hay, cette dernière pourrait être une des sources de données sur la rémunération, mais au moins un autre sondage devrait être utilisé à des fins de validation ;

Il est essentiel que le gouvernement sache où se situe la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique par rapport à des repères externes pour être en mesure d'élaborer une stratégie de rémunération appropriée.

Au cours des 10 prochaines années, la concurrence pour les candidats talentueux s'intensifiera, ce qui exercera vraisemblablement des tensions à la hausse sur les traitements.

- (iii) chaque année suivante, avant le 1^{er} avril, les traitements et la structure de la rémunération à risque devraient être rajustés afin d'assurer la compétitivité, selon la définition qui sera donnée plus tard à ce terme ;
- (iv) à tous les trois ans, l'un des sondages devrait comprendre un volet d'examen de la rémunération totale ;
- (v) dans la mesure du possible, la portée et la méthodologie des sondages devraient être les mêmes d'une année à l'autre.

Ce processus d'examen annuel s'appliquerait aux trois groupes de cadres supérieurs, à savoir les cadres de direction et les sous-ministres, les premiers dirigeants de sociétés d'État et les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Cette méthode, bien qu'elle occasionne pour la fonction publique un retard pouvant atteindre un an par rapport aux postes repères, assure néanmoins que les hausses salariales accordées par le gouvernement n'alimentent pas l'inflation. On peut donc espérer que ce fait, auquel s'ajoutent le processus transparent de rajustements futurs et le caractère annuel des mesures ordinaires, retirera de l'arène politique le processus d'établissement des structures de rémunération des hauts fonctionnaires fédéraux.

Il convient de signaler que la proposition vise la structure et non les budgets annuels, qui sont plus complexes et dépendent du mouvement dans la structure, du roulement, de l'ajout ou le retrait de gestionnaires et ainsi de suite.

ASSURER L'ÉQUITÉ INTERNE

L'adoption d'un régime unique d'évaluation des postes de tous les hauts fonctionnaires fédéraux, appliqué de manière rigoureuse et opportune, devrait assurer l'équité interne chez le personnel de direction. Toutefois, au moment d'établir la rémunération des gestionnaires de niveau EX 01 et celle des premiers dirigeants de sociétés d'État, il convient de veiller à ce qu'un écart salarial approprié existe entre le gestionnaire et les employés qui relèvent de cette personne. Cette question touche les postes de niveau EX 01 parce que la rémunération des subordonnés directs est établie par la négociation collective et échappe donc aux recommandations du Comité. De même, comme le faisait valoir le Comité dans son deuxième rapport, les sociétés d'État appliquent leurs propres politiques de rémunération à l'égard des gestionnaires de niveau inférieur à celui du premier dirigeant.

Par conséquent, au moment d'établir la structure de rémunération des postes de niveau EX 01 et des premiers dirigeants de sociétés d'État, il faut déterminer s'il y a compression, c'est-à-dire si la rémunération des subordonnés directs se rapproche beaucoup de celle du supérieur, habituellement dans une fourchette de 10 %, ou s'il y a inversion, c'est-à-dire si la rémunération d'un subordonné dépasse celle de son supérieur. Dans le cas des postes de niveau EX 01, le Comité est d'avis qu'il devrait exister en principe une différence notable entre la rémunération de ces postes et celle des divers groupes desquels font partie les subordonnés directs habituels. Comme le niveau de responsabilité est clairement différent, nous recommandons qu'à l'avenir, il soit tenu compte de ce principe. Le chapitre trois, qui porte sur des enjeux précis de la rémunération, traite de façon plus détaillée de la question de la compression et de l'inversion.

En ce qui concerne les premiers dirigeants de sociétés d'État, il conviendrait d'établir une comparaison semblable mais dans le contexte de la rémunération totale.

DÉFINIR LA COMPÉTITIVITÉ DE LA RÉMUNÉRATION

Lorsqu'une organisation établit un cadre de gestion de la rémunération, elle doit définir où elle veut se situer à ce chapitre par rapport à ses « concurrents ». À l'heure actuelle, on obtient la rémunération des cadres de direction et des sous-ministres en établissant la rémunération totale des EX 01 en fonction de postes repères externes, puis on applique des relativités internes, définies en fonction des responsabilités inhérentes aux emplois. Il est recommandé de continuer d'utiliser cette approche (c'est-à-dire d'établir une rémunération totale pour le groupe EX 01 correspondant à la médiane de la rémunération totale d'un poste repère défini), mais d'utiliser comme postes repères externes un échantillon représentatif de postes d'organisations du secteur privé et du secteur public élargi. De l'avis du Comité, un tel échantillon est le plus approprié pour tenir compte des organisations auxquelles la fonction publique fédérale doit livrer concurrence pour attirer les candidats. Par ailleurs, la plupart des experts-conseils en rémunération fournissent couramment de telles données, qui sont utilisées à grande échelle, ce qui constitue un avantage certain.

Le Comité a déjà recommandé de recourir à un plan d'évaluation des postes fondé sur la méthode Hay et recommande maintenant d'utiliser comme source de données repères l'échantillon intitulé toutes les organisations de la société Hay

Le Comité est d'avis qu'il devrait exister en principe une différence notable entre la rémunération des postes de niveau EX 01 et celle des divers groupes desquels font partie les subordonnés directs habituels.

qui comporte près de 250 organisations industrielles, quelque 60 institutions financières et environ 50 organismes du secteur public. Il conviendrait toutefois de recourir à une seconde source de données repères pour vérifier la situation par rapport à celle des concurrents.

Il est très important que le gouvernement analyse l'expérience qu'il a acquise en matière de recrutement des candidats et détermine vers quel secteur se dirigent les employés qui quittent la fonction publique en cours de carrière. Ces données serviront d'intrants pour tester les hypothèses concernant les secteurs en concurrence avec le secteur public pour le recrutement de candidats talentueux. Si un degré raisonnable de compétitivité existe au niveau d'entrée de la catégorie de la direction, on constate par contre que l'écart de la rémunération par rapport à celle des postes de l'échantillon – qui se trouvent essentiellement dans le secteur privé – ne cesse de s'élargir à mesure qu'augmentent les responsabilités. Ce phénomène, abordé ailleurs dans le rapport, met en évidence l'importance de la nature du travail, et le milieu de travail à titre de facteurs permettant d'attirer et de maintenir en poste des candidats talentueux.

La situation concurrentielle des premiers dirigeants de sociétés d'État est moins évidente, le Comité ayant dû équilibrer un certain nombre de facteurs concurrents au moment d'élaborer la structure. Ainsi, le taux normal du groupe 1 que nous avons recommandé dans notre deuxième rapport correspondait au premier quartile de la rémunération en espèces de l'échantillon intitulé toutes les organisations de la société Hay, le taux des emplois plus importants étant déterminé en fonction de relativités internes. Cette situation sera revue afin qu'il soit tenu compte de l'expérience acquise en matière de recrutement de candidats compétents pour occuper ces postes de premiers dirigeants et après un examen de la compétitivité fondée sur la rémunération totale, ce dont il sera également question dans une section ultérieure du rapport.

Les politiques de rémunération visant les personnes nommées par le gouverneur en conseil pourraient devoir être réexaminées lorsque l'étude de ce groupe aura été terminée. Les recommandations éventuelles devraient être formulées d'ici à avril 2001.

Il est très important que le gouvernement analyse l'expérience qu'il a acquise en matière de recrutement des candidats et détermine vers quel secteur se dirigent les employés qui quittent la fonction publique en cours de carrière. Ces données serviront d'intrants pour tester les hypothèses concernant les secteurs en concurrence avec le secteur public pour le recrutement de candidats talentueux.

STRUCTURES DE RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Par suite des deux premiers rapports, on a instauré les structures révisées de rémunération en espèces qui suivent :

Cadres de direction et sous-ministres : 8 taux normaux de rémunération plus une rémunération à risque comportant des plafonds de 10 % à 20 %, versée chaque année en fonction des résultats.

Premiers dirigeants de sociétés d'État : 10 taux normaux de rémunération plus une rémunération à risque comportant des plafonds de 10 % à 25 %, versée chaque année en fonction des résultats (hormis le gouverneur de la Banque du Canada).

Autres personnes nommées par le gouverneur en conseil : 11 taux normaux de rémunération mais souvent aucune rémunération à risque, celle-ci étant jugée inappropriée compte tenu de la nature réglementaire et quasi-judiciaire de nombre des postes visés.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce troisième groupe fait l'objet d'un examen et des changements pourraient être recommandés en 2001.

Un nouveau régime de gestion du rendement, mettant l'accent sur l'établissement d'objectifs et l'évaluation du rendement, a été proposé en même temps que la rémunération à risque. Ce régime est en voie d'instauration et contribuera à plus d'un titre aux efforts du gouvernement en vue de s'orienter davantage vers les résultats. Bien qu'il soit trop tôt pour recommander d'autres changements, il importe de signaler que des changements seront apportés car les stratégies de rémunération obligeront les fonctionnaires à se concentrer de plus en plus sur l'atteinte de résultats clés et sur la manifestation de comportements clés.

GESTION DU RENDEMENT

Toute organisation axée sur l'apprentissage et soucieuse de s'améliorer en permanence doit se doter d'un processus efficace de gestion du rendement. D'abord, il faut cerner les habiletés et les compétences des cadres de direction afin d'en dresser l'inventaire en vue de la planification de l'effectif de la fonction publique et de connaître les besoins précis en formation ou les occasions de perfectionnement. Ensuite, il faut évaluer le rendement général de chaque

Toute organisation axée sur l'apprentissage et soucieuse de s'améliorer en permanence doit se doter d'un processus efficace de gestion du rendement.

gestionnaire dans l'exercice des fonctions de son poste, habituellement au cours des 12 derniers mois. Cette évaluation influe sur la vitesse de progression dans l'échelle de rémunération. Enfin, il faut établir des objectifs à court terme précis et mesurer les réalisations, ce qui détermine le montant de la rémunération au rendement ou à risque.

Il convient, à chacune de ces étapes, d'utiliser des processus communs pour l'ensemble de la haute direction et de tenter par tous les moyens de les appliquer de manière uniforme et constante dans tous les ministères et toutes les régions. Il incombe à la collectivité des sous-ministres d'assumer la direction de telles initiatives.

*Il est primordial de
mettre encore plus
l'accent sur la
responsabilité propre
des gestionnaires.*

Dans une fonction publique fédérale tournée davantage vers les résultats, ces processus continueront de s'adapter et de prendre de l'importance. Il est primordial de mettre encore plus l'accent sur la responsabilité propre des gestionnaires. Il faut imprimer un élan continu de sorte que les objectifs – qu'ils soient ceux du ministère, de l'équipe ou de l'employé – soient clairement énoncés, quantifiés dans la mesure du possible et acceptés par le supérieur et le subalterne. Le volet de la rémunération au rendement vise à récompenser les résultats et les comportements escomptés. Il faut que ce lien soit le plus transparent possible et que l'application du programme soit équitable à l'échelle de la collectivité de la haute direction.

AVANTAGES SOCIAUX

Dans son premier rapport, le Comité recommandait qu'une étude soit menée sur les avantages sociaux variables. Il estimait qu'en adoptant une méthode « à la carte » pour les volets autres que pécuniaires du régime de rémunération, on renforcerait que le groupe méritait un traitement distinct. Du point de vue de la gestion stratégique des ressources humaines, cette méthode offrirait en outre aux employés toute la latitude voulue pour concevoir des régimes répondant le mieux à leurs besoins particuliers, ce qui se traduirait par un rendement optimal des sommes que l'employeur – le gouvernement – investit dans les régimes d'avantages sociaux.

Au début de l'année, la société Watson Wyatt a mené un sondage important qui a confirmé le caractère souhaitable du principe des avantages sociaux variables (les résultats précis de ce sondage sont résumés à l'annexe F). Le Comité est de plus en plus convaincu que les régimes d'avantages sociaux variables peuvent contribuer dans une très grande mesure au succès des stratégies du gouvernement pour attirer et maintenir en poste les meilleurs candidats. Nous estimons qu'il est primordial de concevoir un programme qui non seulement répondra aux besoins des cadres de direction d'aujourd'hui mais saura attirer aussi les gestionnaires de demain.

Au départ, le Comité avait cru qu'un tel changement n'aurait pour ainsi dire aucune incidence sur les coûts. Il est toutefois fort probable que les sommes investies dans ce domaine contribueront considérablement au succès des stratégies de recrutement et de maintien en poste. C'est pourquoi le Comité est disposé à examiner et à recommander des options qui accroîtraient les coûts. Nous recommandons en outre au gouvernement de se pencher sur les moyens d'accroître la souplesse dans le secteur des pensions, point que nous n'avions pas pris en considération auparavant.

CONCLUSION

Le Comité estime que des progrès appréciables ont été réalisés en matière de rémunération. Les stratégies évoluent, les principes sont bien établis et les détails ont été réglés en toute transparence. Cependant, nous avons formulé au chapitre trois d'autres recommandations que nous jugeons essentielles au maintien de la compétitivité. Au cours des 18 prochains mois, nous nous attendons à ce que d'autres recommandations structurelles soient formulées concernant principalement les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil et les premiers dirigeants de sociétés d'État.

Le Comité est de plus en plus convaincu que les régimes d'avantages sociaux variables peuvent contribuer dans une très grande mesure au succès des stratégies du gouvernement pour attirer et maintenir en poste les meilleurs candidats.

Le Comité estime que des progrès appréciables ont été réalisés en matière de rémunération. Les stratégies évoluent, les principes sont bien établis et les détails ont été réglés en toute transparence.

Questions particulières relatives aux ressources humaines

Ce chapitre présente une série de recommandations précises et fait le point sur l'évolution de la mise en œuvre de quelques-unes de nos recommandations antérieures. Nous reprenons l'examen de la rémunération, par suite du sondage sur les repères externes effectué au début de l'année, nous recommandons des moyens plus précis de faire avancer le dossier des avantages sociaux variables, nous abordons la création d'un autre niveau de sous-ministre, nous faisons le point sur la gestion du rendement et l'évaluation des emplois, nous commentons certaines politiques sur le milieu de travail et, enfin, nous proposons une manière de régler la question de la charge de travail.

Le Comité voit d'un bon œil la possibilité qui lui est offerte de traiter de ces questions précises relatives à la gestion des ressources humaines dans le contexte d'une stratégie à long terme de plus en plus définie.

Le Comité voit d'un bon œil la possibilité qui lui est offerte de traiter de ces questions précises relatives à la gestion des ressources humaines dans le contexte d'une stratégie à long terme de plus en plus définie. Il est donc confiant que ses recommandations sont tout à fait conformes à la stratégie qui se dessine.

RÉMUNÉRATION

Comme le Comité l'a indiqué dans ses premier et deuxième rapports, il a de nouveau comparé la rémunération en espèces dans la fonction publique à celle des secteurs externes. Conformément à la recommandation énoncée au chapitre précédent, les données repères ont été obtenues de la société Hay Management Consultants (échantillon intitulé toutes les organisations) et extraites d'un sondage spécial mené par la société William M. Mercer Limited auprès de 320 organisations des secteurs privé et public. Les données externes datent de décembre 1999, tandis que celles sur la fonction publique tiennent compte de la structure en place en avril 2000. On analyse actuellement l'incidence de ces dernières données sur chacune des trois collectivités distinctes de gestion dans la fonction publique – les cadres de direction et les sous-ministres, les premiers dirigeants de sociétés d'État et les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

A) CADRES DE DIRECTION ET SOUS-MINISTRES

La figure qui suit compare la rémunération totale en espèces de la fonction publique fédérale (soit le taux normal de la rémunération plus 70 % du plafond de la rémunération à risque disponible) en avril 2000 à la rémunération en espèces réelle de postes équivalents dans les deux échantillons repères en 1999. Les conclusions suivantes peuvent être tirées :

- (i) comme il fallait s'y attendre, on constate certains écarts entre les deux sources de données comparatives – les deux sont fondées sur des échantillons et différentes méthodes sont utilisées pour établir l'équivalence entre les postes. Malgré cela, les données externes tendent dans des directions sensiblement uniformes ;
- (ii) la fonction publique accuse un retard par rapport aux repères dans les deux échantillons à tous les niveaux de responsabilités inhérentes aux emplois ;
- (iii) les lacunes tant absolues que relatives augmentent de pair avec les responsabilités inhérentes aux emplois, ce qui est conforme à toutes les constatations antérieures.

L'élément des comparaisons le plus préoccupant est la très importante lacune au niveau EX 01 qui, il y a deux ans à peine, équivalait à la médiane des traitements repères externes répondant à la même définition

L'élément des comparaisons le plus préoccupant est la très importante lacune au niveau EX 01 qui, il y a deux ans à peine, équivalait à la médiane des traitements repères externes répondant à la même définition. Ce fait revêt une importance particulière étant donné que l'ensemble de la structure de rémunération des cadres de direction et des sous-ministres se fonde sur la rémunération des postes de niveau EX 01. En 1998, nous avons fixé la rémunération totale en espèces du niveau EX 01, puis créé une structure fondée sur des relativités internes des responsabilités inhérentes aux emplois.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES DANS LA FONCTION PUBLIQUE PAR RAPPORT AUX MÉDIANES DES SOCIÉTÉS MERCER ET HAY

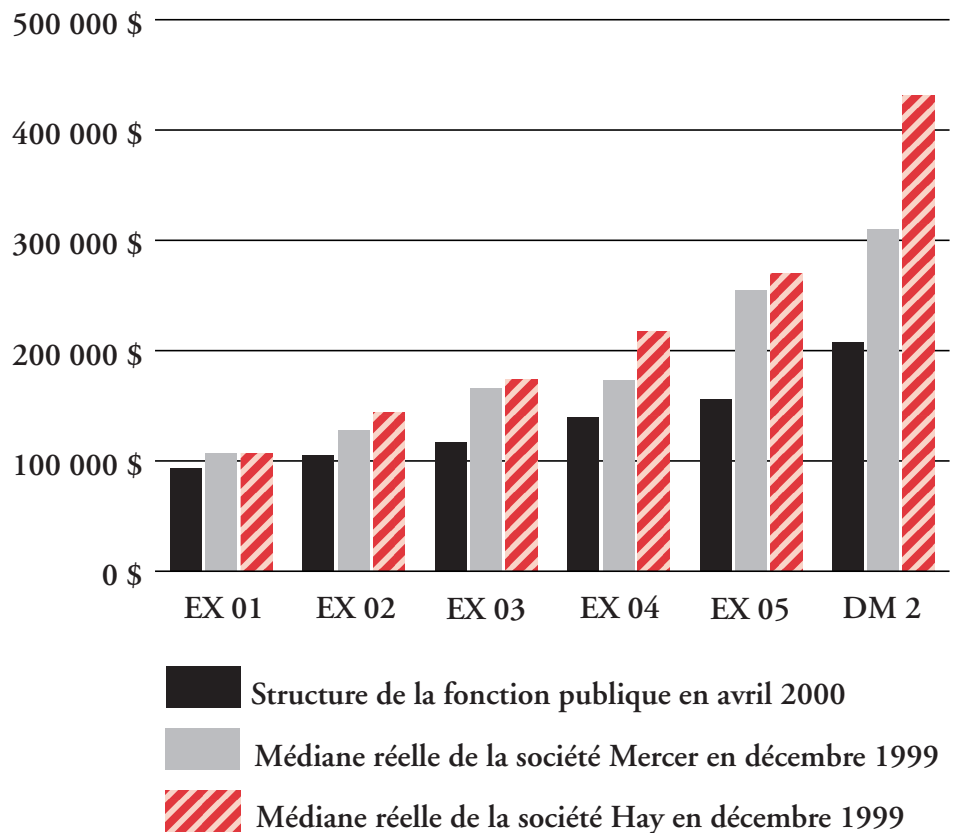


FIGURE 7

Les résultats de l'analyse comparative des repères externes ont incité le Comité à se pencher à nouveau sur la rémunération en espèces. Conformément aux principes décrits dans le chapitre précédent, nous avons d'abord voulu savoir s'il existait des problèmes de compression ou d'inversion. Le Comité a donc demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de tenir une étude sur la compression réelle. Selon l'étude menée auprès d'un échantillon important de postes de niveau EX 01 dans 11 des plus grands ministères employeurs, on constate que la compression salariale existe dans 9 % des cas, autrement dit, que 9 % des titulaires de postes de niveau EX 01 ont des subordonnés directs qui touchent plus de 90 % de leur propre rémunération totale en espèces. Toutefois, compte tenu d'une estimation prudente des éventuels résultats des négociations collectives pour le reste de l'exercice, le taux de la compression passera à 21 % d'ici la fin de l'exercice, situation que le Comité juge inacceptable. Pour éliminer presque complètement le problème de la compression salariale d'ici la fin de l'exercice, le taux normal des postes de niveau EX 01 devrait être majoré de 10 %.

L'étude du Secrétariat du Conseil du Trésor a également fait ressortir des cas d'inversion salariale, mais cette situation n'est pas fréquente et survient habituellement lorsque les subordonnés directs sont des professionnels supérieurs, comme des médecins.

Le Comité a par la suite poussé l'analyse des résultats de l'examen des repères et, en particulier, a tenté de s'expliquer le retard qu'accusait la rémunération en espèces des postes de niveau EX 01.

Nous avons commencé par examiner les traitements. À l'heure actuelle, le taux normal d'un poste de niveau EX 01, 87 400 \$, a été établi au moyen de données extraites d'un sondage effectué en 1997 par la société Mercer, puis rajusté pour tenir compte d'une estimation du mouvement en 1998. Il ne fait aucun doute que le marché a connu une progression beaucoup plus marquée que celle qui avait été prévue à la fin de 1997. Trois facteurs semblent avoir contribué à cette situation : l'incidence de la nouvelle économie, le nombre important de fusions et de consolidations et les premiers soubresauts de la pénurie de main-d'œuvre dont il a déjà été question.

La figure qui suit résume les données sur les traitements obtenues dans les deux sondages externes. Dans les deux cas, les données du sondage utilisées sont la médiane de l'échantillon.

Il ne fait aucun doute que le marché a connu une progression beaucoup plus marquée que celle qui avait été prévue à la fin de 1997. Trois facteurs semblent avoir contribué à cette situation : l'incidence de la nouvelle économie, le nombre important de fusions et de consolidations et les premiers soubresauts de la pénurie de main-d'œuvre.

TAUX NORMAUX DE RÉMUNÉRATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE PAR RAPPORT AUX TRAITEMENTS REPÈRES MÉDIANS

	Mercer Réels	Hay Réels
Traitements en décembre 1999	95 000 \$	97 800 \$
Écart par rapport au taux normal des postes de niveau EX 01 en avril 2000	- 7 600 \$ - 8,7 %	- 10 400 \$ - 11,9 %

FIGURE 8

Il ressort des sondages de la société Mercer et de la société Hay que la rémunération totale en espèces médiane pour les postes servant de repères aux postes de niveau EX 01 s'établit à 107 000 \$, la rémunération excédant le traitement étant attribuable à la rémunération à risque ou à la rémunération au rendement. Par la suite, le Comité s'est penché sur la rémunération variable des postes de niveau EX 01. Comme nous l'avons déjà indiqué, le titulaire d'un poste de niveau EX 01 peut toucher une rémunération à risque se situant entre 0 et 10 % de son traitement. On peut raisonnablement s'attendre à ce qu'au cours d'une année type, la somme moyenne versée à ce titre corresponde à 70 % du plafond, soit 7 % du traitement. Même en supposant une rémunération de 7 % sur le plus élevé des traitements repères selon le sondage Hay, la rémunération totale en espèces dans la fonction publique serait inférieure à 107 000 \$, ce qui montre que même la rémunération à risque versée à la fonction publique accuse du retard.

À partir de cette analyse, le Comité a conclu à la nécessité de rajuster à la hausse les taux normaux de rémunération. Toutefois, avant de préciser le montant de cette majoration, il a examiné d'autres éléments de la rémunération totale et constaté ce qui suit :

- a) La rémunération totale en espèces signalée précédemment ne comprend pas les mesures d'encouragement à long terme comme les options d'achat d'actions ou les régimes d'unités de rendement. Ce genre de récompense gagne du terrain dans le secteur privé, la création de valeurs pour les actionnaires ayant pris davantage d'importance. Ainsi, l'écart au chapitre de la rémunération totale entre les postes de la fonction publique et les postes repères serait même plus grand que ce qui est indiqué, surtout en ce qui concerne les emplois comportant plus de responsabilités.
- b) Nous sommes d'avis qu'il existe peu de différences importantes au chapitre des avantages sociaux et indirectes entre les postes de la fonction publique et les postes repères. La seule exception est le régime de retraite des sous-ministres, dont la valeur semble être supérieure à celle des postes médians des échantillons. Toutefois, c'est également à ces niveaux les plus élevés que l'on constate les plus grands écarts au chapitre du traitement et de la rémunération au rendement (à court et à long termes).

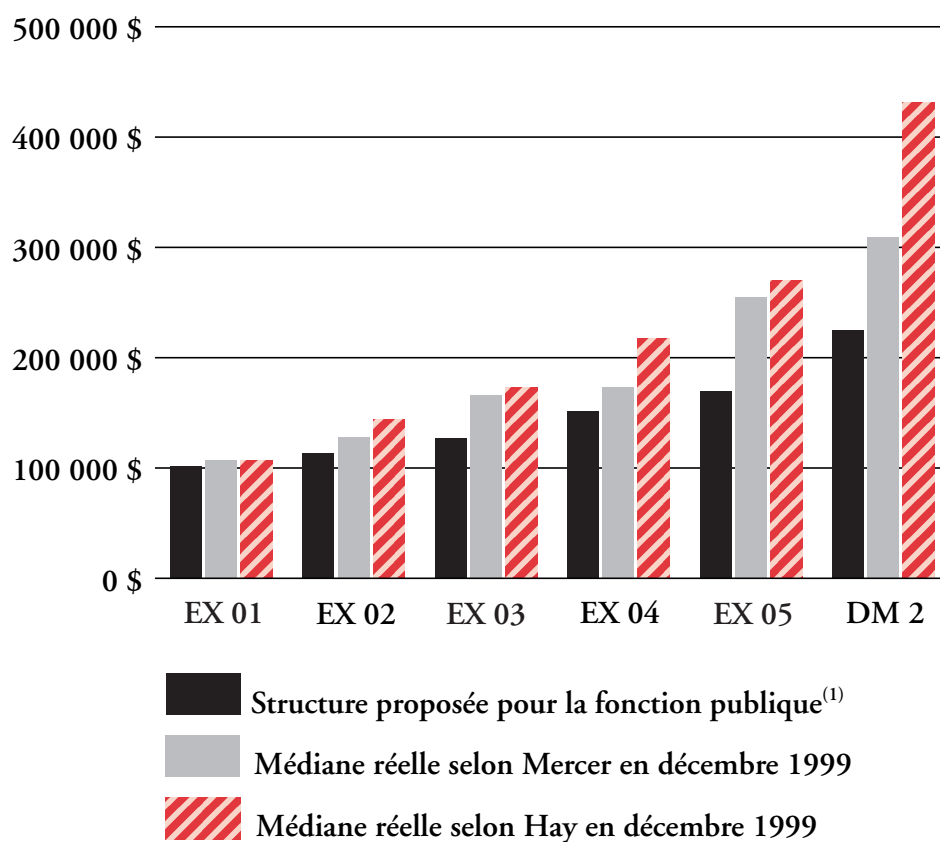
Le Comité, convaincu que les écarts au chapitre de la rémunération en espèces se répercutent sur la rémunération totale, recommande une majoration de 8,7 % à la structure des taux normaux de l'ensemble des postes de niveau EX et DM à compter du 1^{er} avril 2000. Pour l'instant, aucune modification de la structure de rémunération au rendement n'est recommandée. Cette recommandation :

- (1) élimine dans une large mesure les problèmes de compression déjà signalés, bien que la question doive être examinée de nouveau à intervalles réguliers ;
- (2) fait correspondre le taux normal de rémunération des postes de niveau EX 01 au traitement médian « réel » du poste repère le moins élevé des deux échantillons ;
- (3) rapproche la structure des traitements de la situation à long terme envisagée ;
- (4) ne comble pas l'écart au chapitre de la rémunération au rendement et de la rémunération totale en espèces. Comme il s'agit de la première année complète de mise en œuvre de la rémunération à risque, le Comité juge préférable d'envisager les éventuels rajustements lorsque l'expérience aura été analysée en profondeur.

Le comité recommande une majoration de 8,7 % à la structure des taux normaux de l'ensemble des postes de niveau EX et DM à compter du 1^{er} avril 2000. Pour l'instant, aucune modification de la structure de rémunération au rendement n'est recommandée.

La figure qui suit montre l'incidence de cette proposition, qui réduit considérablement l'écart par rapport aux postes repères pour les postes de niveau EX 01, mais ne corrige pas cependant l'écart croissant à mesure qu'augmentent les responsabilités.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES PROPOSÉE POUR LA FONCTION PUBLIQUE PAR RAPPORT AUX MÉDIANES DES SOCIÉTÉS MERCER ET HAY



(1) Rémunération à risque incluse à 70 % du maximum

FIGURE 9

Vu l'ampleur des changements recommandés dans les taux normaux, le Comité a également envisagé des options de mise en œuvre. En d'autres termes, il a voulu savoir à quelle vitesse les traitements réels devaient être rajustés. À cet égard, le gouvernement doit comparer la conséquence financière pour les divers budgets ministériels aux risques pour les ressources humaines d'une mise en œuvre lente (démotivation et incidence sur l'attrait et le maintien en poste des employés clés). Il convient en outre de signaler qu'il est très probable que, par suite des sondages repères proposés, les taux normaux soient de nouveau rajustés en avril 2001, rajustement qui, selon les prévisions actuelles, se situera entre 3 et 4 %. Pour ne pas imposer trop de restrictions à la mise en œuvre, le Comité recommande au gouvernement de rétablir l'intégrité complète des traitements réels au plus tard le 1^{er} avril 2001.

Une dernière série de commentaires s'impose sur la mise en œuvre du programme de rémunération à risque. Premièrement, ce programme vise à récompenser l'atteinte des résultats et, par conséquent, le Comité s'attend à une assez bonne répartition des primes le long de l'échelle, soit du plancher (aucune prime) au plafond (10, 15 ou 20 % du salaire). Dans un organisme aussi vaste et diversifié que la fonction publique fédérale, on rencontrera forcément des ministères ou des particuliers ayant subi de graves revers au cours d'une année donnée, tandis que d'autres auront connu de grands succès. Une forte concentration de primes moyennes démontrerait que le programme ne donne pas le rendement prévu. Toutefois, les commentaires préliminaires sur la répartition des primes que le Comité a reçus sont prometteurs.

Deuxièmement, en ce qui concerne l'établissement du budget de ce programme de rémunération à risque, précisons que, contrairement aux budgets salariaux qu'il est facile de fixer pour une année donnée, le volet « à risque » découle directement des résultats atteints par rapport à un objectif fixé. Donc, si des directives peuvent être fournies aux ministères concernant la manière optimale d'établir le budget de la rémunération à risque, les primes en soi devraient être calculées après la fin de l'exercice et fondées sur une évaluation rigoureuse des résultats atteints. Il est impossible, pour des raisons d'intégrité, de forcer la concordance de ces résultats avec des données budgétaires établies d'avance.

Il est très probable que, par suite des sondages repères proposés, les taux normaux soient de nouveau rajustés en avril 2001. Le Comité recommande au gouvernement de rétablir l'intégrité complète des traitements réels au plus tard le 1^{er} avril 2001.

Si des directives peuvent être fournies aux ministères concernant la manière optimale d'établir le budget de la rémunération à risque, les primes en soi devraient être calculées après la fin de l'exercice et fondées sur une évaluation rigoureuse des résultats atteints.

B) PREMIERS DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Dans son deuxième rapport, publié en mars 2000, le Comité consultatif recommandait une nouvelle structure des traitements et de la rémunération à risque des premiers dirigeants de sociétés d'État fondée sur les données recueillies en 1999 par la société Hay. C'est pour cette raison qu'il ne recommande pas d'autres changements. Nous avons examiné cette structure pour déterminer si elle était essentiellement compatible avec les propositions du présent rapport et sommes convaincus qu'il existe, dans les faits, une plus grande équité à l'échelle du secteur public. Cela dit, le Comité propose une série de mesures qui devront être prises au cours des 18 prochains mois :

- (i) continuer de surveiller la situation dans les grandes sociétés d'État pour s'assurer qu'elles sont assez compétitives pour attirer des candidats compétents ;
- (ii) rajuster la structure salariale actuelle à compter du 1^{er} avril 2001 en fonction des résultats du sondage repère proposé ;
- (iii) mesurer la rémunération totale de chaque poste de premier dirigeant et effectuer des examens rigoureux pour déterminer s'il y a compression ;
- (iv) à partir des données obtenues en (i) et (iii) ainsi que des constatations du sondage sur la rémunération totale, apporter les changements qui s'imposent à la structure salariale et à la rémunération à risque à compter du 1^{er} avril 2002. En raison du caractère relativement indépendant des sociétés d'État, il conviendrait d'accorder une attention particulière à la possibilité d'augmenter le volet à risque de la rémunération totale en espèces.

C) AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

Le Comité recommande une majoration de 8,7 % des taux normaux actuels pour les postes de niveau GIC, ce qui est conforme à l'approche retenue dans le premier rapport, c'est-à-dire de rattacher le traitement des personnes nommées par le gouverneur en conseil à la structure des cadres de direction et des sous-ministres. Les éventuels changements ne devraient être apportés qu'à l'achèvement de l'examen que mène actuellement le Bureau du Conseil privé sur

l'ensemble du groupe. La mise en œuvre devrait suivre les propositions formulées pour les cadres de direction et les sous-ministres.

AVANTAGES SOCIAUX

Le sondage mené en février par la société Watson Wyatt confirme que le concept des avantages sociaux variables soulève beaucoup d'intérêt, plus particulièrement auprès des jeunes gestionnaires. Un résumé des résultats du sondage est reproduit à l'annexe F.

Comme il en a déjà été question au chapitre précédent, le Comité estime qu'un tel programme contribuera dans une très large mesure à attirer et à maintenir en poste les bons éléments de la fonction publique tout en offrant au gouvernement un excellent rendement potentiel des sommes investies. Il recommande donc au gouvernement de mener une étude de faisabilité complète comprenant l'élaboration d'un programme satisfaisant et l'établissement de ses coûts.

Le Comité préconise un programme offrant un régime de base obligatoire dont bénéficieraient d'office tous les cadres de direction, à laquelle s'ajouterait un éventail d'options parmi lesquelles les cadres pourraient choisir en fonction de leurs besoins particuliers ou de leurs modes de vie. Le régime de base devrait être le plus restreint que possible et les options, aussi nombreuses que possible. En outre, le programme devrait offrir un choix de couverture : le cadre de direction seul, le cadre de direction et une personne à charge, le cadre de direction et deux personnes à charge ou plus, et ainsi de suite. Les gestionnaires de demain voudront une marge de manœuvre assez importante.

Dans le cadre du nouveau programme d'avantages sociaux variables, le Comité recommande au gouvernement d'envisager le retrait graduel des dispositions courantes relatives aux congés de maladie dans le cas des cadres de direction et de les remplacer par un régime de continuation du salaire à court terme et de prestations d'invalidité de longue durée. Ces régimes sont monnaie courante dans le secteur privé et présentent deux grands avantages : ils sont plus efficaces et équitables car ils assurent une protection salariale en cas de maladie sans lier les droits à la couverture au nombre d'années de service et ils permettent de donner à contrat l'administration du régime, en particulier le règlement des demandes. Le Comité est toutefois conscient que quelques règles de transition pourraient devoir être adoptées.

Le Comité estime qu'un programme d'avantages sociaux variables offre au gouvernement un excellent rendement potentiel des sommes investies.

Lors des discussions entourant les avantages sociaux, le Comité s'est rendu compte que les cadres n'appréciaient pas que les employés syndiqués relevant d'eux aient droit à plus de congés annuels qu'eux. C'est pourquoi le Comité s'est penché sur la pertinence des droits actuels. Le tableau suivant illustre la politique en matière de congés annuels pour les cadres de direction et établit une comparaison avec les pratiques actuelles que la société Hay a mesurées dans son rapport sur les pratiques en matière d'avantages sociaux de 1999-2000.

ANNÉES DE SERVICE REQUISES DONNANT DROIT AUX CONGÉS ANNUELS FONCTION PUBLIQUE PAR RAPPORT AUX REPÈRES

Semaines de congés	Années de service requises		Taux chez les repères ⁽²⁾
	Cadres de direction de la fonction publique	Repère ⁽¹⁾	
3	–	2 à 5 ans	100 %
4	à la nomination	10 à 15 ans	99 %
5	20 ans ⁽³⁾	20 ans	92 %
6	Aucune disposition	25 à 30 ans	60 %
7	Aucune disposition	30 ans	8 %

- (1) Ces fourchettes représentent les exigences les plus usuelles en matière d'années de service pour avoir droit à des congés annuels dans les organisations qui offrent de tels congés. Toutefois, elles sont fondées sur l'ensemble de l'effectif et non seulement sur les cadres de direction.
- (2) Le pourcentage d'organisations offrant chaque type de congés. Par exemple, 92 % de l'ensemble des organisations repères faisant partie de l'échantillon offrent cinq semaines de congé sous réserve d'exigences définies en matière de service.
- (3) Il s'agit du critère le plus usuel – on retrouve cependant d'autres options permettant d'avoir droit plus rapidement aux congés.

FIGURE 10

Comme le montre la figure 10, 60 % des organisations faisant partie de l'échantillon repère offrent des congés annuels de six semaines et plus, taux qui passe à 77 % dans le cas des organismes du secteur public de l'échantillon. Le Comité en conclut donc que l'ajout d'un droit à six semaines de congés annuels est conforme à la pratique de la plupart des organisations de l'échantillon repère. Il reste donc à savoir quelles devraient être les exigences en matière d'années de service pour se prévaloir de ce droit. Dans le cas de 85 % des organisations offrant six semaines de congés annuels, ces exigences se situent entre 25 et 30 années de service, l'exigence de 25 années étant la plus fréquente. Toutefois, comme nous l'avons déjà indiqué, il faut examiner cette situation à la lumière du fait que 40 % des organisations n'offrent pas de tels congés. C'est pourquoi le Comité recommande donc d'accorder à la collectivité des sous-ministres, des cadres de direction et des personnes nommées par le gouverneur en conseil 6 semaines de congés annuels payés après 28 années de service.

Le Comité recommande cependant que l'étude des rémunérations totales repères qui doit avoir lieu plus tard examine plus en profondeur la question des congés annuels des cadres de direction.

Le Comité a discuté longuement de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de la charge de travail. La fonction publique est loin d'être la seule organisation à faire face à ces défis, mais le gouvernement doit créer un climat dans lequel il est acceptable de prendre des congés ! Pour cette raison, nous proposons au gouvernement de veiller à ce que la politique en matière de congés annuels soit appliquée de manière rigoureuse et uniforme, ce qui devrait, nous l'espérons, contribuer dans une certaine mesure à rétablir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'employeur y trouvera également son compte puisque les employés se servent de leurs congés annuels pour « refaire le plein d'énergie », se détendre et décompresser. Il a été démontré que sans les congés, la productivité et l'efficacité des gestionnaires ne cessaient de diminuer.

Le Comité recommande d'accorder à la collectivité des sous-ministres, des cadres de direction et des personnes nommées par le gouverneur en conseil 6 semaines de congés annuels payés après 28 années de service.

Le Comité a discuté longuement de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de la charge de travail. La fonction publique est loin d'être la seule organisation à faire face à ces défis, mais le gouvernement doit créer un climat dans lequel il est acceptable de prendre des congés !

SOUS-MINISTRES

À la demande du Comité, le Bureau du Conseil privé a évalué les responsabilités des sous-ministres, évaluation qui a confirmé que certains postes ont plus d'ampleur que d'autres à ce chapitre.

Conscient de la valeur et de la souplesse du régime actuel de nomination à un niveau déterminé particulier, le Comité recommande la création d'un niveau de DM 4 dont le taux normal serait de 12 % supérieur à celui du niveau DM 3 et le plafond de la rémunération à risque s'établirait à 25 %. Si le gouvernement accepte les changements de structure déjà proposés, le taux normal serait de 247 700 \$ et le plafond de la rémunération à risque de 61 900 \$. En dépit du nombre peu élevé de personnes visées par cette proposition (et, par conséquent, de son coût minime), la recommandation :

- assure une plus grande équité entre les sous-ministres aux échelons supérieurs et les premiers dirigeants de quelques-unes des grandes sociétés d'État ; et
- communique très bien la volonté du gouvernement d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents et chevronnés.

Il semble que le Programme de gestion du rendement soit en bonne voie et, fait important à signaler, il est mis de l'avant par les hauts dirigeants.

GESTION DU RENDEMENT

Il semble que le Programme de gestion du rendement soit en bonne voie et, fait important à signaler, il est mis de l'avant par les hauts dirigeants. Le Comité a eu l'occasion d'examiner l'évaluation préliminaire que le Secrétariat du Conseil du Trésor a faite du processus pour 1999-2000 (voir le résumé à l'annexe G). Nous avons constaté avec plaisir que des pratiques exemplaires étaient signalées et qu'une liste de leçons tirées avait été dressée. De nombreuses recommandations ont découlé de cet examen qui permettront d'améliorer le processus en 2000-2001. Nous espérons que ce mode d'amélioration continue sera institutionnalisé.

Le Comité estime que ce programme, qui soutient la rémunération à risque, est un facteur essentiel de l'adoption d'une approche davantage axée sur les résultats. Selon lui, le succès de l'initiative repose sur les facteurs clés suivants :

- appui soutenu de la haute direction ;

- objectifs et priorités clairs, quantifiés dans la mesure du possible ;
- accent sur quelques engagements clés plutôt que sur de nombreux engagements clés.

ÉVALUATION DES EMPLOIS

Les évaluations des emplois de tous les postes de cadres de direction sont maintenant terminées. Toutefois, en raison de l'adoption d'un plan Hay révisé comportant un élément sur les conditions de travail, il faudra réexaminer tous les postes.

On amorce aussi un examen fondamental de tous les postes des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, comme nous l'avons déjà indiqué.

POLITIQUES SUR LE MILIEU DE TRAVAIL

Le Comité est heureux de constater que le Secrétariat du Conseil du Trésor a amorcé la mise à jour d'un certain nombre de politiques sur le milieu de travail.

- Voyages :** Cette initiative vise à moderniser les structures et les processus régissant les déplacements des fonctionnaires fédéraux. Des recommandations générales devraient être faites en février 2001 et mettront l'accent sur la rationalisation des processus et la prise en compte des récents changements structurels et technologiques dans l'industrie touristique. Bien que l'objectif principal soit l'optimisation des économies d'échelle du gouvernement pour réduire les coûts, d'importants objectifs secondaires existent, notamment la réduction du fardeau administratif des voyageurs et l'accroissement de la marge de manœuvre des fonctionnaires en ce qui concerne les voyages des conjoints et des personnes à charge, dans la mesure où cette option n'entraîne pas de coût pour l'État.
- Programme intégré de réinstallation :** Il deviendra sans doute de plus en plus important d'instaurer un programme équitable de réinstallation à l'intention des cadres de direction pour tenir compte de l'accroissement de la mobilité et du nombre de mutations. Une version révisée de la politique est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2000 ; elle continuera de faire l'objet d'un suivi en vue de la simplifier.

- c) **Harcèlement en milieu de travail** : À l'heure actuelle, le Secrétariat du Conseil du Trésor mène un examen approfondi de la politique relative au harcèlement. Certains membres de la direction se préoccupent du manque d'uniformité dans l'application de la politique, s'inquiètent de la lenteur du processus de résolution et du caractère insatisfaisant des ressources. Le Comité recommande seulement au Secrétariat du Conseil du Trésor de veiller à ce que les éventuels changements soient examinés pour déterminer s'ils sont conformes à la nouvelle culture que la fonction publique s'efforce de créer.
- d) **Représentation juridique et recours** : Certains cadres de direction s'interrogent sur le caractère adéquat des politiques actuelles relatives à la représentation juridique et aux recours. Même s'il ne s'est pas penché sur cet aspect complexe de la politique en matière de ressources humaines, le Comité estime qu'un examen par le Secrétariat du Conseil du Trésor serait de mise. Comme la fonction publique commence à donner plus de pouvoirs aux gestionnaires pour la prise de décisions et de risques, il est primordial que les cadres de direction sentent qu'ils ont l'appui de leur organisation dans la mesure où, évidemment, ils n'ont pas agi d'une façon illicite ou inappropriée.

CHARGE DE TRAVAIL

Dans la foulée de la réduction des effectifs du début des années 90, les dirigeants de la fonction publique sentent qu'ils ont beaucoup trop de travail à faire et trop peu de temps pour le faire. Le Comité tient à préciser que c'est exactement ce que ressentent nombre de dirigeants d'organisations du secteur privé, même s'il s'agit là d'une piètre consolation.

Le Comité aimerait proposer la tenue d'une étude pilote, peut-être dans un des ministères de petite taille, qui ferait fond sur l'engagement de la fonction publique envers l'amélioration continue et appliquerait certaines techniques bien rodées dont se servent de nombreuses organisations du secteur privé. Cette approche comporte essentiellement l'analyse des travaux effectués et des méthodes utilisées. Nous recommandons de collaborer avec un expert-conseil de l'extérieur, de sorte que le gouvernement puisse utiliser une série d'outils et de mesures ayant fait leurs preuves.

Habituellement, ces études font ressortir qu'un temps appréciable est perdu à exécuter des tâches inutiles, à refaire des activités et ainsi de suite. La quantité de plaintes concernant les procédés bureaucratiques indique sans l'ombre d'un doute que des économies de temps sont possibles. Il ne faut pas oublier la possibilité de recourir plus efficacement à la technologie de l'information pour améliorer les méthodes. Enfin, à mesure que le gouvernement se tournera davantage vers les citoyens, il sera primordial de voir quels travaux ajoutent de la valeur du point de vue des citoyens.

Résumé

Au cours des trois dernières années, notre Comité a appris beaucoup sur les échelons supérieurs de la fonction publique fédérale. Malgré nos racines dans le secteur privé, nous avons reconnu plus que jamais l'importance de veiller à ce que la fonction publique du Canada demeure forte, représentative, professionnelle et non partisane. Toutefois, cette situation ne se concrétisera pas à moins que le gouvernement ne prenne des mesures dynamiques dès maintenant et que les dirigeants de la fonction publique d'aujourd'hui ne s'engagent à changer radicalement la manière dont sont gérées les ressources humaines et la culture de l'organisation.

Il est primordial que le gouvernement reconnaisse que les échelons supérieurs de la fonction publique fédérale sont confrontés à une crise du capital humain.

Le Comité ne demande pas de changer les valeurs fondamentales de la fonction publique, car elles lui ont servi d'assise pendant des décennies et continueront de le faire pour de nombreuses années encore. Toutefois, la fonction publique ne pourra répondre aux attentes des Canadiens que si elle change les mentalités et crée de nouvelles habiletés et de nouvelles compétences.

Il est primordial que le gouvernement reconnaisse que les échelons supérieurs de la fonction publique fédérale sont confrontés à une crise du capital humain. À elles seules, les retraites au cours des 10 prochaines années pourraient bien entraîner une réduction de plus de 80 % de l'effectif des cadres de gestion d'aujourd'hui. Le défi de combler ce vide sera de taille, car sous peu la demande de personnes talentueuses dépassera l'offre.

Pour que le gouvernement réussisse à attirer les gens de calibre dont il a besoin, le Comité est d'avis qu'il doit énoncer clairement sa stratégie en matière de ressources humaines. Il est bon de savoir que d'excellents progrès sont réalisés dans les secteurs traditionnels des ressources humaines comme la planification de

l'effectif, le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste, sous la direction du greffier du Conseil privé et du Comité des hauts fonctionnaires. Il convient cependant d'achever ces travaux stratégiques et d'élaborer des plans rigoureux de mise en œuvre. Dans son mandat, le Comité est appelé à formuler des recommandations visant la cinquième fonction essentielle des ressources humaines, à savoir la rémunération. De nouveau, si les propositions que nous faisons dans notre troisième rapport sont acceptées, des progrès considérables auront été réalisés à ce chapitre depuis trois ans : rétablissement de l'intégrité, élaboration d'une politique transparente, amélioration de la position concurrentielle et début d'harmonisation entre les récompenses et le rendement. Ce qu'il convient cependant de signaler, c'est que le Comité n'est pas convaincu que le gouvernement gagnera la bataille du recrutement seulement en offrant des traitements plus élevés. Évidemment, la rémunération doit être satisfaisante, mais il n'est pas à notre avis pratique, à court terme, d'égaliser les salaires que le secteur privé offre aux dirigeants des échelons supérieurs. Devant cette réalité, comment le gouvernement peut-il devenir un employeur de choix ?

La réponse à cette question se trouve, d'après le Comité, dans la nature même du travail et dans le milieu de travail que la fonction publique est en mesure d'offrir. Les gestionnaires talentueux de demain rechercheront des emplois intéressants et stimulants, ils voudront sentir que les résultats qu'ils atteignent font une différence, ils voudront être proactifs et jouir d'une grande marge de manœuvre en matière de prise de décisions et ils voudront travailler dans un milieu novateur et souple. La fonction publique fédérale est à même d'offrir ces éléments, mais d'importants changements doivent être apportés à l'organisation et à la culture.

C'est pour cela que le Comité recommande au gouvernement d'ajouter deux initiatives à ses stratégies fondamentales en matière de ressources humaines. La première portera sur la rationalisation du cadre de gestion des ressources humaines. Cette recommandation est loin d'être nouvelle et a même déjà fait l'objet de nombreuses études. Toutefois, le moment est venu d'agir : les dirigeants de demain ne veulent pas s'associer à une bureaucratie lente et inefficace. Le Comité est persuadé que seule une réforme permettra à la fonction publique de devenir un employeur de choix.

Si les propositions que nous faisons dans notre rapport sont acceptées, des progrès considérables auront été réalisés à ce chapitre depuis trois ans : rétablissement de l'intégrité, élaboration d'une politique transparente, amélioration de la position concurrentielle et début d'harmonisation entre les récompenses et le rendement.

Le Comité estime que la fonction publique fédérale est arrivée à un point culminant de sa longue histoire, empreinte de distinction. La convergence de nombreux facteurs – données démographiques sur l’effectif, technologie de l’information, attentes des citoyens – exige du changement. Une occasion unique se présente de moderniser et de revitaliser la fonction publique.

La seconde initiative stratégique recommandée par le Comité traite du renouvellement culturel, qui fera en sorte que les mentalités et les comportements souhaités deviennent la norme. Le Comité constate avec plaisir qu’une vision stimulante pour la fonction publique a été essentiellement adoptée. Cependant, changer la culture d’une organisation de la taille de la fonction publique fédérale constitue un défi énorme. Le Comité est d’avis que le succès de l’entreprise repose sur l’élaboration de plans précis de mise en œuvre couvrant une vaste gamme d’initiatives. Par ailleurs, il somme le greffier d’établir un échéancier rigoureux de mise en œuvre.

En terminant, le Comité estime que la fonction publique fédérale est arrivée à un point culminant de sa longue histoire, empreinte de distinction. La convergence de nombreux facteurs – données démographiques sur l’effectif, technologie de l’information, attentes des citoyens – exige du changement. Une occasion unique se présente de moderniser et de revitaliser la fonction publique afin que tous les Canadiens et Canadiennes continuent de recevoir de bons services à l’échelle nationale et internationale.

Annexes

Annexe A

MEMBRES DU COMITÉ

Lawrence F. Strong, B.Sc. – président
Directeur, Unilever Canada Limited

Ancien président et président-directeur général, Unilever Canada Limited. Ancien président et chef de l'exploitation, Unilever Canada. Ancien vice-président, Finances, Unilever Canada. Ancien président, Monarch Fine Foods et Chesebrough-Pond's (Canada). Ancien président, Fabricants canadiens de produits alimentaires, Forum des politiques publiques et Electronic Commerce Council of Canada. Fiduciaire, Grocery Industry Foundation Together et Fondation Investir dans l'enfance. Directeur, Conseil canadien des chrétiens et des juifs, Forum des politiques publiques et Electronic Commerce Council of Canada.

John L. Fryer, C.M., B.Sc.(économie), M.A.
Président, Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale

Professeur adjoint, School of Public Administration, University of Victoria. Président émérite, Syndicat national des employés et employés généraux du secteur public (SNEGSP).

Marilyn H. Knox, B.Sc., RD
Présidente, Services alimentaires, Nestlé Canada Inc.

Ancienne sous-ministre, Tourisme et Loisirs, gouvernement de l'Ontario. Ancienne sous-ministre adjointe, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, gouvernement de l'Ontario. Ancienne directrice exécutive, Conseil du Premier ministre de l'Ontario sur la stratégie en matière de santé. Ancienne vice-présidente, Fabricants canadiens de produits alimentaires. Ancienne consultante, Direction générale de la protection de la santé, Santé et Bien-être social Canada.

Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (agriculture), M.Sc., D.Sc.
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 président-directeur général, Culinar Inc.

Judith Maxwell, C.M., B.Com., D.Com.
Présidente, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Ancienne directrice, Études politiques, Institut C.D. Howe. Ancienne consultante, Esso Europe Inc. Ancienne consultante, Économie, Coopers & Lybrand. Ancienne présidente, Conseil économique du Canada. Ancienne directrice associée, École des études sur les politiques publiques, Queen's University. Ancienne directrice exécutive, Projets de recherche économique des universités d'Ottawa et Queen's. Directrice, BCE Inc. et Clarica (auparavant La Mutuelle du Canada, Compagnie d'Assurance sur la Vie).

Courtney Pratt, C.M., B.A., LLD (Hon)
Président et président-directeur général, Hydro One Networks Inc.

Ancien président et directeur, Noranda Inc. Directeur, The Empire Company et Moosehead Breweries. Président, Imagine et Directeur, The Learning Partnership, Career Edge et The University Health Network. Ancien vice-président exécutif et ancien président, Noranda Inc. Ancien vice-président principal, Ressources humaines et Administration, Compagnie Royal Trust. Membre, Conseil consultatif sur la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique (Comité Burns). Membre, Comité consultatif de l'Ontario sur la rémunération des sous-ministres et des cadres supérieurs.

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 de direction, 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 les cadres supérieurs de la fonction publique, qui puisse répondre aux besoins en gestion des ressources humaines pour les 10 prochaines années ;
- les stratégies et les principes de rémunération ;
- la gestion globale, incluant les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi, les questions de classification et de rémunération, notamment les taux de traitement, la reconnaissance et les récompenses.

Présenter les recommandations appropriées au président du Conseil du Trésor, dans un rapport que celui-ci rendra public.

Annexe C

EXTRAIT DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL D'AVRIL 2000 PRÉSENTANT LE CADRE LÉGISLATIF RÉGISSANT LES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX*

- Le cadre directeur de gestion des ressources humaines des 20 ministères et des quelque 60 organismes qui constituent le « noyau » de la fonction publique comporte trois lois adoptées en 1967 : la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une quatrième loi, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, établit les régimes de retraite pour la fonction publique du Canada. Le cadre législatif vise à assurer le respect des valeurs fondamentales de la fonction publique et la protection et la surveillance du principe du mérite.
- La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* a introduit la négociation collective, à laquelle environ 85 p. 100 des employés sont maintenant assujettis. En règle générale, le régime de négociation collective respecte les principes et les processus établis par la loi pour régir les relations entre les employeurs et leurs employés. Exceptions de taille dans la fonction publique, la classification des emplois et la dotation en sont toutefois exclues.
- Depuis 1967, plusieurs lois se sont ajoutées à ce cadre directeur, dont la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

* Tiré du chapitre 9 du rapport du vérificateur général du Canada publié en avril 2000.

LES PRINCIPAUX INTERVENANTS DANS LA GESTION

- Aujourd'hui, le Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique et les ministères responsables jouent des rôles essentiels en matière de gestion des ressources humaines dans le « noyau » de la fonction publique. Les entités fédérales qui ne font pas partie du « noyau » jouissent d'une plus grande autonomie à cet égard.
- **Le Conseil du Trésor.** En vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, le Conseil du Trésor agit, au nom du gouvernement, comme « employeur » pour le « noyau » de la fonction publique. Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet qui possède, en vertu de la loi, des pouvoirs en matière de gestion financière et de dépenses, de service et d'innovation, de technologies de l'information, et de gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, les ministres du Conseil du Trésor ont pour rôle d'assurer le maintien en poste d'un effectif solide, représentatif et compétent. Par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Conseil consulte les syndicats et négocie avec eux. De plus, le Conseil du Trésor est généralement responsable, selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la politique administrative ainsi que de la gestion financière et de la gestion du personnel (à l'exception des nominations, responsabilité de la Commission de la fonction publique). Le Conseil du Trésor, avec l'appui de son secrétariat, énonce les politiques concernant, entre autres, l'évaluation des emplois, la rémunération, les conditions d'emploi, la formation et le perfectionnement, les relations de travail, le réaménagement des effectifs, les régimes de retraite, les avantages sociaux, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.
- **Le Bureau du Conseil privé (BCP).** Sous la direction du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, le BCP doit veiller au rendement satisfaisant de la fonction publique qui, elle, soutient le premier ministre et le Cabinet. Cette fonction comprend la gestion stratégique des hauts fonctionnaires. Le BCP fournit conseils et appui pour la sélection des sous-ministres et des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, et pour le processus d'appréciation du rendement, de rémunération et de cessation d'emploi de ces personnes. Dans

le cas des sous-ministres, il présente également conseils et soutien pour la planification de carrière. En 1993, le Greffier est devenu le chef de la fonction publique; il joue un rôle de chef de file important auprès des sous-ministres et des fonctionnaires en général en établissant l'orientation stratégique et les priorités de gestion de la fonction publique.

- **La Commission de la fonction publique (CFP).** En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission est un mandataire indépendant du Parlement qui possède le pouvoir légal de nommer ou d'assurer la nomination des « personnes qualifiées » dans la fonction publique, ces personnes étant de la fonction publique ou d'ailleurs. Elle veille à ce que les nominations soient fondées sur le principe du mérite « selon ce que détermine la Commission ». La Commission est également chargée de mener des enquêtes et d'effectuer des vérifications au sujet de questions dont elle est responsable et d'administrer les mécanismes de recours en matière de dotation prévus par la *Loi*. Elle met en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel et aide les sous-ministres adjoints à ce chapitre. Elle a aussi des responsabilités au chapitre de l'équité en matière d'emploi et s'occupe des affaires que lui confie le Conseil du Trésor ou le gouverneur en conseil.
- **Les ministères.** Les ministres jouissent de vastes pouvoirs sur l'organisation et l'affectation des ressources dans leurs ministères. Les sous-ministres ont la responsabilité et le pouvoir de gérer le ministère pour appuyer leur ministre. Outre cela, la loi confère peu de pouvoirs aux sous-ministres en matière de gestion des ressources humaines. Leurs pouvoirs leur sont plutôt conférés par des instruments de délégation du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique.

LES NOMBREUX AUTRES INTERVENANTS

- Il existe de nombreux autres intervenants. Le Centre canadien de gestion est chargé du perfectionnement de la collectivité des cadres afin d'assurer l'efficacité. Le Réseau du leadership est responsable d'appuyer le développement de réseaux et de promouvoir le renouvellement de la fonction publique ainsi que la gestion centrale de la collectivité des sous-ministres adjoints. Cela indique que ses membres constituent une ressource essentielle.
- Divers comités de gestion jouent également un rôle important. Les deux principaux sont deux comités permanents de sous-ministres :
 - le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), qui conseille le Greffier sur les nominations de hauts fonctionnaires et d'autres priorités et questions qui touchent la gestion des ressources humaines;
 - le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT), qui conseille le Secrétaire du Conseil du Trésor sur toutes les questions administratives soumises au Conseil, y compris celles qui ont trait à la « gestion du personnel ».
- D'autres organismes jouent un rôle dans la coordination, la discussion ou l'examen des questions de gestion des ressources humaines ou s'acquittent de fonctions administratives (voir l'annexe A). Parmi eux, l'on retrouve divers organismes permanents ou spéciaux et des institutions de surveillance – le Commissariat aux langues officielles, les bureaux du Commissaire à l'information et du Commissaire à la protection de la vie privée, la Commission canadienne des droits de la personne et la Commission des relations de travail dans la fonction publique, qui administre la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Il y a également les 16 syndicats et divers forums employeurs-employés et agents négociateurs, tels que le Conseil national mixte et le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique.

ANNEXE A

Résumé des rôles et des responsabilités de quelques-uns des nombreux intervenants dans la gestion des ressources humaines à la fonction publique

Les intervenants dont les rôles sont discutés dans le chapitre sont le Conseil du Trésor et son secrétariat, le Bureau du Conseil privé sous la direction du Greffier, la Commission de la fonction publique, les ministères et leurs sous-ministres, et les deux principaux comités de sous-ministres, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT). De nombreux autres intervenants influent sur la gestion des ressources humaines dans le noyau de la fonction publique. Certains sont décrits brièvement ci-dessous.

Le Conseil national mixte (CNM)

Le Conseil est un organe « consultatif » composé de représentants du Conseil du Trésor (à titre « d'employeur » du noyau de la fonction publique), d'un certain nombre « d'employeurs distincts » et des agents négociateurs. Ses recommandations doivent être approuvées par l'organe exécutif compétent du gouvernement. Établi avant l'introduction de la négociation collective, le Conseil sert de forum pour la conduite de consultations régulières sur des questions touchant l'efficacité de la fonction publique et le bien-être de ses employés. Le CNM étudie les questions sur lesquelles il est plus efficace de se pencher à l'échelle de la fonction publique plutôt qu'à chaque table de négociation. Les discussions peuvent porter sur des avantages ou des conditions d'emploi à l'échelle de la fonction publique. On discute par exemple des voyages, de la réinstallation, des primes de poste isolé, du service extérieur, du réaménagement des effectifs, et de régimes d'avantages sociaux comme les soins de santé et l'assurance-invalidité. Lorsque le Conseil accepte de mener des consultations sur une question donnée, il est entendu que, lorsque la question est approuvée, elle est réputée faire partie des conventions collectives ou ne donnera lieu qu'à des recommandations à l'employeur.

Agents négociateurs

Actuellement, 16 syndicats accrédités auprès de la Commission des relations de travail dans la fonction publique sont autorisés à représenter des groupes particuliers de fonctionnaires aux fins de la négociation collective. L'Alliance de la Fonction publique du Canada représente le plus grand nombre de fonctionnaires (environ 116 000) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada représente 31 000 employés. Aucun des autres agents négociateurs ne représente plus de 6 000 fonctionnaires fédéraux, et la plupart d'entre eux en représentent moins de 1 000.

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

Créé en 1998, le Conseil consultatif sert de forum où les commissaires et les cadres discutent et se consultent sur des questions liées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le Conseil compte un représentant de chaque agent négociateur de la fonction publique et plus d'une douzaine de représentants de ministères et organismes fédéraux, ainsi qu'un observateur du Conseil du Trésor. Les réunions du Conseil consultatif et de son comité directeur sont coprésidées par un représentant des syndicats et un représentant des ministères. Le Conseil possède des groupes de travail qui étudient des questions d'actualité comme la mobilité de la main-d'oeuvre, les recours et le principe du mérite.

L'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX)

L'Association représente les intérêts des hauts fonctionnaires de l'administration fédérale et met en valeur le professionnalisme et l'excellence de la gestion dans la fonction publique. Elle suit de près les dossiers courants et les nouveaux dossiers dignes d'intérêt pour ses membres, recueille leurs points de vue et les représente auprès des décideurs du gouvernement. Les hauts fonctionnaires sont libres de devenir membres de l'Association.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique

La Commission est en vertu de la loi un tribunal quasi judiciaire, responsable de l'administration de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Entre autres responsabilités, elle doit établir des unités de négociation, déterminer les pratiques déloyales de travail, accréditer et désaccréditer des agents négociateurs, arbitrer des conflits de droit (griefs non résolus de façon satisfaisante dans le ministère de l'employé), offrir des services de médiation en cas de griefs, de plaintes et de conflits en cours de négociation collective, et, généralement, fournir la structure administrative au sein de laquelle les employeurs et les employés de la fonction publique fédérale assument leurs responsabilités et font valoir leurs droits.

Le Commissaire aux langues officielles

Le Conseil du Trésor est chargé de fournir un cadre stratégique visant à garantir que les ministères et organismes respectent les exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Le commissaire aux langues officielles est un ombudsman responsable, en vertu de la *Loi sur les langues officielles*, de protéger :

- le droit du public d'utiliser le français ou l'anglais pour communiquer avec les institutions fédérales et pour en recevoir les services là où la *Loi* et le *Règlement sur les langues officielles* le prévoient;
- le droit des fonctionnaires de travailler dans la langue officielle de leur choix dans les régions désignées à cette fin;
- le droit de tous les Canadiens et Canadiennes d'expression française ou anglaise de bénéficier des mêmes chances d'emploi et d'avancement au sein des institutions fédérales.

Les exigences linguistiques officielles doivent être établies pour les postes de la fonction publique et la capacité des fonctionnaires de répondre à ces exigences doit être évaluée. Le Commissariat effectue des vérifications et des études pour mesurer le rendement des ministères et organismes, enquête sur les plaintes de particuliers, formule des recommandations et fait appel à la Cour fédérale au nom du plaignant quant tout autre recours a été épuisé.

Le Commissaire à la protection de la vie privée du Canada

Le Commissaire est un ombudsman, nommé par le Parlement et tenu de lui rendre compte, qui surveille la façon dont le gouvernement fédéral recueille, utilise et communique les renseignements personnels, et répond aux demandes des personnes souhaitant consulter leurs dossiers. La *Loi sur la protection des renseignements personnels* donne au Commissaire le pouvoir d'enquêter sur les plaintes dont il est saisi et de vérifier la conformité à la *Loi*.

Le Commissaire à l'information

Le Commissaire à l'information instruit les plaintes des personnes qui estiment que leurs droits en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* n'ont pas été respectés. Le Commissaire est un ombudsman indépendant; il est investi de pouvoirs d'enquête et fait office de médiateur entre les plaignants et les institutions fédérales. Le chef d'une institution gouvernementale peut, dans certaines circonstances, refuser de divulguer un dossier qui peut contenir des projets liés à la gestion du personnel ou à l'administration de l'institution. Cela ne s'applique pas, cependant, aux décisions prises dans l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire à une fonction d'adjudication qui touche les droits d'une personne.

La Commission canadienne des droits de la personne

La Commission a été établie comme mandataire du Parlement pour administrer la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et répondre aux plaintes en la matière. Ainsi, la Commission a rendu la décision sur la parité salariale de 1999, qui a établi que la classification des emplois et le système d'évaluation des postes dans la fonction publique fédérale étaient discriminatoires, en fonction du sexe, et qu'ils contrevenaient par conséquent à la *Loi*. La Commission a également le mandat de veiller à ce que les exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* soient respectées par tous les ministères et organismes fédéraux, les sociétés d'État et les sociétés du secteur privé réglementées par le gouvernement fédéral. La Commission mène donc des vérifications sur ces entités.

Le Centre canadien de gestion

Créé par décret en 1988, le Centre est devenu un établissement public aux termes d'une loi adoptée en 1991.

En vertu de la *Loi*, les objectifs du Centre sont :

- a) d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;
- b) d'assurer la croissance et le perfectionnement des gestionnaires et de contribuer à ce qu'ils aient la compétence, la créativité et les connaissances nécessaires à une gestion efficace du personnel, y compris en matière de leadership, de motivation et de communication.

Le ministre responsable du Centre est le premier ministre. Le Centre est dirigé par un président, qui a rang et statut d'un sous-ministre, sous la direction d'un conseil d'administration. Le Conseil d'administration est composé d'au plus 15 administrateurs, y compris le greffier du Conseil privé qui est nommé président d'office, et d'un nombre égal de personnes qui sont ou qui ne sont pas employés de la fonction publique. Ces administrateurs comprennent le président du Centre, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission de la fonction publique qui sont nommés d'office.

Le président doit tenir compte des politiques du gouvernement, ainsi que des besoins et des priorités en matière de formation en gestion de la fonction publique, tels qu'ils sont déterminés par le Conseil du Trésor, dans l'établissement des programmes et des études du Centre.

Le Réseau du Leadership

Le Réseau du Leadership a été créé par décret en juin 1998 pour maintenir l'impulsion donnée par l'initiative de renouvellement de la fonction publique, La Relève, et fait partie du portefeuille du premier ministre. Le chef du Réseau du Leadership reçoit une orientation fonctionnelle du Comité des hauts fonctionnaires (CHF). Il a trois secteurs de responsabilité distincts :

- faciliter la gestion de la collectivité des sous-ministres adjoints (SMA) comme ressource commune de la fonction publique (comprend des services d'orientation de carrière et des services consultatifs liés à l'accès aux rangs des SMA, des affectations, des stratégies de perfectionnement personnel et de plans de carrière, des possibilités d'apprentissage et de promotion) ;
- faciliter la communication et le dialogue internes sur le renouvellement en encourageant, en développant et en appuyant des réseaux de chefs de file à tous les niveaux de la fonction publique (par exemple, les réseaux des gestionnaires intermédiaires et des cadres des régions) ;
- aider à consolider les succès de La Relève, à faire connaître les leçons apprises et à favoriser les initiatives de changement des ministères et organismes, des collectivités fonctionnelles et des régions.

Conseils régionaux fédéraux

Au début des années 1980, les conseils régionaux ont été créés avant tout pour faciliter la coordination des programmes économiques fédéraux au niveau régional. Ces conseils ont évolué considérablement, surtout au cours des dernières années, et jouent un rôle au niveau régional dans la communication et l'échange d'information, dans la gestion des ressources humaines et administratives et dans la liaison avec leurs homologues provinciaux. Aujourd'hui, il existe un conseil de hauts fonctionnaires fédéraux dans chaque province. Leurs rôles et l'étendue de leurs activités varient et continuent d'évoluer. Ils servent maintenant à obtenir un son de cloche sur les projets de politiques des organismes centraux. La plupart ont établi des sous-comités de gestion des ressources humaines qui traitent du réaménagement des effectifs et d'autres questions; par

exemple, certaines régions ont créé des programmes d'affectation interministériels, des centres de carrière, des programmes de mentorat et des programmes à l'intention des gestionnaires intermédiaires.

Le Conseil des ressources humaines

Le Conseil est mandaté par les dirigeants des ressources humaines des ministères et organismes pour établir l'orientation stratégique de la fonction publique dans ce domaine. Il assure un leadership pour le renouvellement et le perfectionnement de la collectivité des ressources humaines et pour la mise au point de solutions novatrices aux problèmes de gestion à cet égard. Le sous-ministre « champion », qui agit comme porte-parole des ressources humaines dans les forums de la haute direction, obtient du Conseil des avis, à l'instar d'autres hauts fonctionnaires comme le dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Conseil (créé en 1992 sous l'appellation Conseil du renouvellement du personnel) est composé d'environ 20 hauts fonctionnaires, dont 12 chefs du personnel et représentants sans droit de vote, nommés d'office, des organismes centraux et d'autres organismes. Les membres qui sont chefs du personnel représentent les intérêts de tous les ministères et de la collectivité de la gestion des ressources humaines. Les membres nommés d'office représentent le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, le Bureau du Conseil privé, le Centre canadien de gestion, le Réseau du Leadership, le Comité consultatif en matière d'apprentissage pour la collectivité des ressources humaines et le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (ce dernier est décrit ci-après). Le Conseil est financé essentiellement par des contributions des ministères et organismes. Ses membres dirigent de nombreux autres comités ou groupes de travail ou y participent.

Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines

Le 31 mars 1998, la collectivité des ressources humaines de la fonction publique était composée d'environ 7 000 employés à temps plein (en baisse par rapport à 11 000 en 1990). Quelque 2 500 d'entre eux étaient des spécialistes de la gestion des ressources humaines. Ceux-ci étaient appuyés par environ 2 400 commis et 1 300 agents d'administration qui travaillent entre autres dans des domaines comme l'administration de la paie et des avantages sociaux et la dotation. Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (SCRH) a été créé en 1998 pour jouer le rôle de défenseur de la collectivité des ressources humaines et assurer la mise en oeuvre du plan d'action de La Relève de la collectivité. Le Secrétariat est une initiative conjointe du Conseil des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique. Il fonctionne sous la direction du Dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Groupes consultatifs de l'apprentissage

Les groupes consultatifs de l'apprentissage ont été créés à la suite d'une recommandation du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces groupes ont pour objet de mettre l'accent sur les besoins d'apprentissage de certaines collectivités de la fonction publique, comme la collectivité des politiques ou celle des communications. Un Groupe consultatif de l'apprentissage de la collectivité des ressources humaines a été créé en 1997 pour orienter le programme d'apprentissage de cette collectivité. Il comprend environ une douzaine de hauts fonctionnaires responsables de la gestion des ressources humaines dans les ministères et organismes centraux. Il est appuyé par un groupe de travail de cadres de niveau moins élevé.

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction

Ce comité (appelé le Comité Strong, du nom de son président), qui est composé de sept cadres supérieurs du secteur privé, a été créé en 1997 pour un mandat de trois ans afin de donner des conseils indépendants au président du Conseil du Trésor concernant le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, des sous-ministres et des personnes nommées par le gouverneur en conseil dans la fonction publique fédérale. Le Comité est chargé de préparer des rapports (que le Ministre doit rendre publics) exposant une stratégie à long terme pour répondre aux besoins en ressources humaines de la haute direction, des stratégies et des principes de rémunération et des recommandations sur la gestion en général. Ces recommandations peuvent porter sur des questions comme les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi, la classification et la rémunération, y compris les taux de rémunération, et les récompenses et la reconnaissance.

Annexe D

POSTES DE PERSONNES NOMMÉES À TEMPS PLEIN PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL FAISANT L'OBJET D'UN EXAMEN

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE

Commission de révision de sanctions administratives pécuniaires

Président

Commission canadienne des grains

Président

Commissaire

Vice-président

Commissaire adjoint

Conseil national des produits de ferme

Président du conseil et membre

Vice-président et membre

PATRIMOINE CANADIEN

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Président du conseil et membre

Vice-président et membre

Membre (régional)

Archives nationales du Canada

Archiviste national

Commission des champs de bataille nationaux

Secrétaire

Office national du film

Président et commissaire du gouvernement à la cinématographie

Bibliothèque nationale

Directeur général

Bureau de la coordonnatrice de la condition féminine

Coordonnatrice

Commission de la fonction publique

Commissaire

CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION

Commission de la citoyenneté

Juge principal

Juge

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président

Directeur exécutif

Vice-président et membre (Section du statut de réfugié)

Vice-président et membre (Section d'appel)

Vice-président adjoint (Section du statut de réfugié)

Vice-président adjoint et membre (Section d'appel)

Membre (Section du statut de réfugié)

Membre coordonnateur

Membre (Section d'appel)

ENVIRONNEMENT

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Président / premier dirigeant

Premier vice-président

FINANCES

Tribunal canadien du commerce extérieur

Président

Vice-président

Titulaire / Vacataire

Bureau du surintendant des institutions financières

Surintendant

PÊCHES ET OCÉANS

Ministère des Pêches et Océans

Commissaire au développement de l'aquaculture

AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET COMMERCE INTERNATIONAL

Centre international des droits de la personne et du développement démocratique

Président

Commission mixte internationale

Président et commissaire

SANTÉ

Le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies

Premier dirigeant

Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

Président

Instituts de recherche en Santé du Canada

Président

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Commission de l'assurance-emploi du Canada

Commissaire (Travailleurs / Employeurs)

Tribunaux de révision : Régime de pensions du Canada et sécurité de la vieillesse

Commissaire

Commissaire-adjoint

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

La Commission des traités de la Colombie-Britannique

Président

Commission canadienne des affaires polaires

Président

Territoires du Nord-ouest / Yukon / Nunavut

Commissaire

Bureau du commissaire aux traités de Saskatchewan

Commissaire

INDUSTRIE

Faillites

Surintendant

Agence spatiale canadienne

Président

Premier vice-président

Tribunal de la concurrence

Autre membre

Commission du droit d'auteur

Vice-président

Membre

Conseil de recherches national du Canada

Président

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

Président

Bureau du commissaire de la concurrence

Commissaire

Brevets et marques de commerce

Commissaire aux brevets et registraire des marques de commerce

Conseil de recherches en sciences humaines

Président

COMMERCE EXTÉRIEUR

Secrétariat canadien – Accord de libre-échange nord-américain

Secrétaire

JUSTICE

Commission canadienne des droits de la personne

Président

Tribunal canadien des droits de la personne

Président

Vice-président

Membre

Commission du droit du Canada

Président

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Commissaire

Cour suprême du Canada

Registraire

Registraire adjoint

TRAVAIL

Conseil canadien des relations industrielles

Président

Vice-président

Membre (Employés / Employeurs)

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Président

Vice-président

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Président

LEADER DU GOUVERNEMENT À LA CHAMBRE DES COMMUNES

Bureau du Directeur général des élections

Directeur général adjoint des élections

DÉFENSE NATIONALE

Forces canadiennes

Chef d'état major

Comité des griefs des Forces canadiennes

Président

Vice-président

Juge-avocat général des Forces canadiennes

Juge-avocat général

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Président

Membre

Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Ombudsman

RESSOURCES NATURELLES

Commission canadienne de sûreté nucléaire

Président et membre

Office national de l'énergie

Président du conseil et membre

Vice-président du conseil et membre

Membre

PARLEMENT

Chambre des communes

Greffier de la chambre

Sergent d'armes

Sous-greffier

Légiste et conseiller parlementaire

Greffier adjoint

Bibliothèque du Parlement

Bibliothécaire parlementaire

Bibliothécaire parlementaire associé

Sénat

Greffier du Sénat et greffier des parlements

Huissier du Sénat

PRÉSIDENT DU CONSEIL PRIVÉ DE LA REINE POUR LE CANADA

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Président et membre

Membre

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Président

Vice-président
Président suppléant
Membre (à temps plein)

PREMIER MINISTRE

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Secrétaire

Bureau du Gouverneur général

Secrétaire

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

Directeur général

SOLLICITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ministère du Solliciteur général

Inspecteur général

Commission nationale des libérations conditionnelles

Président et membre

Premier vice-président et membre

Vice-président et membre (Section d'appel)

Vice-président et membre (régional)

Membre (régional)

Membre (Section d'appel)

Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada

Enquêteur correctionnel

Gendarmerie royale du Canada

Commissaire

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Président

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

Président

TRANSPORTS

Office des transports du Canada

Président et membre

Vice-président et membre

Membre

Tribunal de l'aviation civile

Président

Vice-président

AFFAIRES DES ANCIENS COMBATTANTS

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Président et membre

Vice-président et membre

Membre titulaire / vacataire

Annexe E

RÉSUMÉ DE L'EXAMEN DES PLANS D'ÉVALUATION DES EMPLOIS MENÉ PAR KPMG

PLANS RELATIFS AUX POSTES DE CADRES DE DIRECTION DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a demandé à KPMG d'examiner le rendement du guide d'évaluation des postes du groupe de la direction et d'y recommander des améliorations. Nous devons en outre passer en revue la norme générale de classification (NGC) et deux autres « plans principaux d'évaluation des postes », puis formuler des recommandations sur le plan optimal d'évaluation des emplois de direction pour la fonction publique fédérale.

Pour assurer une base commune de comparaison, KPMG a dressé la liste des caractéristiques et des critères d'un plan idéal d'évaluation des emplois de direction pour la fonction publique fédérale après avoir consulté des hauts fonctionnaires et des universitaires. Les critères suivants ont été retenus :

1. Non sexisme
2. Éprouvé
3. Facilité de comparaison avec les postes de direction des autres secteurs publics et du secteur privé
4. Complet
5. Crédible
6. Fiable
7. Souple
8. Équilibre entre la souplesse et la fiabilité

9. Axé sur le travail et les résultats

10. Facile à utiliser

11. D'actualité

Nous avons appliqué ces critères au guide d'évaluation des postes du groupe de la direction et conclu qu'il satisfaisait à tous, sauf qu'il n'était vraisemblablement pas non sexiste et qu'il manquait de souplesse à cause des repères périmés.

Nous avons appliqué ces critères à la NGC et conclu qu'elle ne devrait, pour l'instant, être considérée comme plan d'évaluation des emplois pour les postes de direction dans la fonction publique fédérale.

Nous avons en outre sondé les secteurs publics provinciaux, les sociétés d'État et un certain nombre d'organisations du secteur privé au Canada et, par le truchement du volet international de notre organisation, la fonction publique du Royaume-Uni, de l'Australie et des États-Unis, le tout dans le dessein de savoir quels plans d'évaluation des emplois sont utilisés pour évaluer les postes de direction.

Il ressort du sondage que nous avons mené auprès de 24 organisations :

- que 11 d'entre elles appliquent le plan Hay ;
- que 6 utilisent des plans personnalisés ;
- que 4 se servent d'autres plans (Willis, Towers Perrin, le COMP-ETE de KPMG et la méthode des facteurs de décision de Ernst & Young);
- que 3 n'ont pas de plans d'évaluation des emplois des cadres de direction.

Nous avons demandé à la société Towers Perrin de fournir des renseignements sur son plan, mais elle a refusé de participer à l'examen. En collaboration avec le SCT, nous avons convenu de centrer nos efforts de collecte de données sur la nature et l'étendue des modifications que les organisations sondées avaient apportées au plan Hay.

Nous sommes arrivés à la conclusion que peu de renseignements tirés de l'expérience de ces organisations peuvent être utilisés pour améliorer le guide d'évaluation des postes du groupe de la direction, si ce n'est le facteur relatif aux conditions de travail, advenant que le SCT décide de l'ajouter au plan.

Pour clore notre examen, nous formulons cinq recommandations :

Recommandation 1 : Que le guide d'évaluation des postes du groupe de la direction demeure le régime d'évaluation des emplois appliqué aux postes de direction de la fonction publique fédérale.

Recommandation 2 : Que le Secrétariat du Conseil du Trésor détermine si la fonction publique a intérêt à ajouter le facteur des conditions de travail au guide d'évaluation des postes du groupe de la direction.

Recommandation 3 : Que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore au cours des deux prochaines années un plan de mise à jour des postes repères du guide d'évaluation des postes du groupe de la direction pour que ce dernier traduise mieux les réalités professionnelles des emplois de cadres de direction de la fonction publique et que les postes repères soient examinés et mis à jour périodiquement selon un cycle de trois à cinq ans.

Recommandation 4 : Que le Secrétariat du Conseil du Trésor examine l'élément « importance des relations humaines » et décide s'il doit demeurer tel quel, s'il doit différencier davantage les postes de direction ou s'il doit être supprimé des éléments du guide d'évaluation des postes de groupe de la direction.

Recommandation 5 : Que le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage de répartir le groupe de la direction en trois niveaux de classification.

Annexe F

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE WATSON WYATT CANADA SUR LES AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

En février 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor a distribué aux cadres de direction et aux sous-ministres un excellent dossier d'information décrivant leurs avantages sociaux et leur demandant de répondre à une enquête sur l'intérêt que présentaient pour eux les avantages sociaux variables. Watson Wyatt Canada a recueilli et analysé ces réponses. Les résultats de l'enquête ont fourni quantité de renseignements précieux.

Neuf cent quarante-six (946) cadres de direction de tout âge, hommes et femmes, différents sur le plan matrimonial, des états de service et du lieu de travail ont répondu à l'enquête, produisant une base de données crédible permettant de tirer des conclusions statistiques. Vingt-neuf pour cent (29 %) du groupe qui faisait l'objet de l'enquête a répondu, soit un taux de participation moyen pour une enquête de ce type. Ce taux de réponses donne un niveau de confiance de 95 %, ce qui signifie que 19 fois sur 20, les résultats du sondage donneraient les mêmes réponses, dans une proportion de plus ou moins 2,7 %. Les données démographiques des répondants révèlent qu'ils sont très représentatifs de la main-d'œuvre actuelle.

Dans leurs réponses, 67 % des cadres ont clairement indiqué que la possibilité d'adapter, de personnaliser et de modifier les avantages sociaux dont ils bénéficient à mesure que les circonstances de leur vie et de leur travail évoluent répondrait à leurs besoins. Il est apparu de façon manifeste que les avantages sociaux variables sont perçus comme offrant la possibilité de réaffecter les sommes consacrées par l'employeur aux avantages sociaux là où les besoins sont plus importants. Les commentaires obtenus révèlent que les cadres de direction appuieraient avec enthousiasme les avantages sociaux variables :

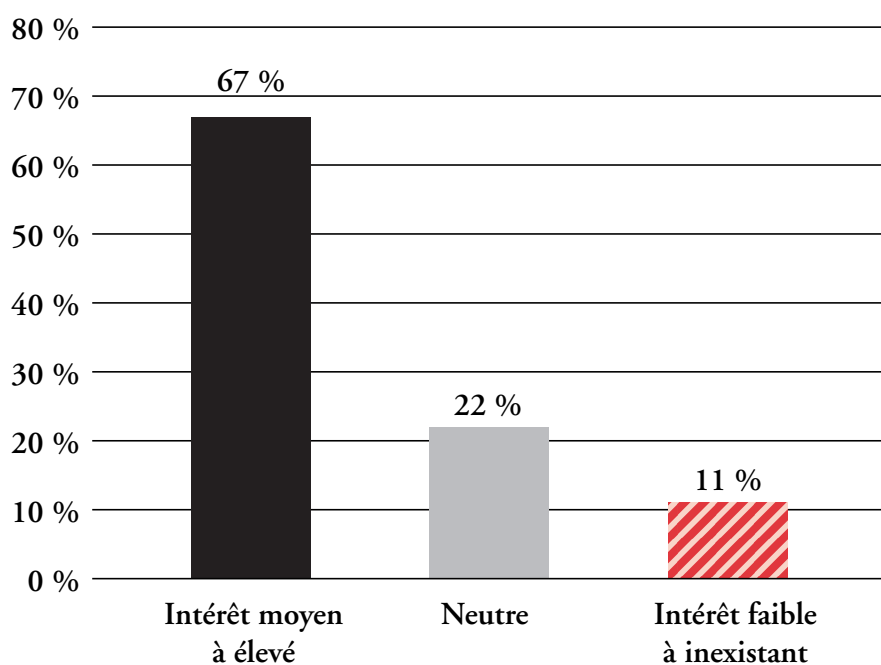
- s'ils ajoutaient un élément distinctif à leur régime de rémunération ;
- s'ils avaient pour effet de réduire les injustices perçues et mal acceptées à l'interne (p. ex. , vacances, indemnités de départ, heures supplémentaires, inversion des traitements) ;

- si leur traitement de base et leurs primes au rendement étaient comparables à ceux offerts dans le secteur privé et les autres grands organismes du secteur public.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Bien que, de manière générale, 67 % des répondants aient manifesté un intérêt allant de moyen à élevé, l'intérêt est encore plus élevé chez les répondants sans personne à charge (89 %) et chez les répondants âgés de moins de 45 ans (81 %). De nombreux répondants sont encore indécis (22 %). Les commentaires des indécis révèlent qu'ils préféreraient évaluer les options, le niveau de souplesse offert et les incidences sur le plan du coût et de la valeur avant de prendre une décision. Les avantages sociaux variables n'intéressent pas, ou à peine, certains membres du groupe (11 %). Parmi eux, certains soutiennent que les avantages sociaux actuels sont adéquats tandis que d'autres trouvent que faire un choix annuel parmi différentes possibilités compliquées prendrait trop de temps.

NIVEAU D'INTÉRÊT POUR LES AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES



CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES ET ÉLÉMENTS DU RÉGIME

Les réponses à l'enquête ont aussi fourni certains renseignements préliminaires sur les caractéristiques du régime que préféreraient les répondants. Ainsi, 71 % des répondants ont préféré l'approche prévoyant un régime de base obligatoire, assorti d'un éventail d'options, tandis que 37 % préféraient une approche « à la carte » des avantages sociaux. Ce sont les répondants plus jeunes et célibataires qui manifestent l'intérêt le plus élevé pour une plus grande souplesse.

Les résultats montrent clairement que le simple fait d'assouplir les avantages des régimes d'assurance de type traditionnel ne répondrait pas aux besoins des répondants. Seul un petit nombre indique être prêt à réduire la portée des régimes d'assurance collective ou choisirait de ne pas y participer. On semble préférer une définition plus générale et plus inclusive de l'expression « variable », allant au-delà des régimes d'assurance collective traditionnels et incluant les questions liées à la rémunération, les conditions de travail, les avantages accessoires et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

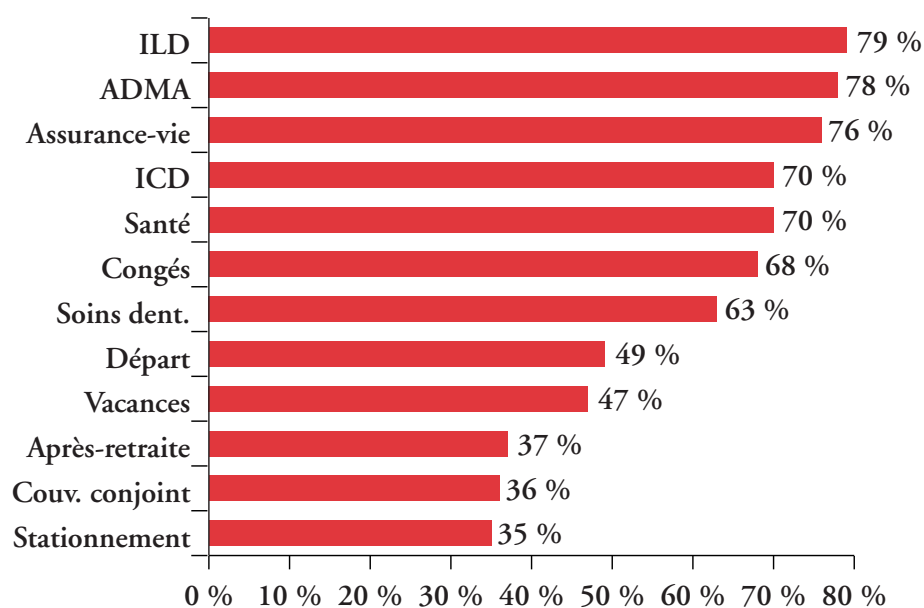
Comme l'explique un répondant : « Les avantages sociaux variables, particulièrement s'ils comprennent les nouveaux avantages suggérés (congrés sabbatiques, compte de dépenses au titre des soins de santé, abonnement à un centre de culture physique, etc.) pourraient me faire croire que j'ai des avantages autres que ceux liés à la retraite ou au décès. » D'après les résultats du sondage, d'ailleurs étayés par les nombreux commentaires, il semble que, pour de nombreux répondants, l'adaptation aux besoins des employés signifie :

- 1) la capacité et la possibilité d'avoir accès à des sommes auxquelles ils n'ont pas accès actuellement et de les réaffecter, particulièrement pour ce qui est de la valeur des congés de maladie non utilisés, des sommes affectées au stationnement et du temps supplémentaire non rémunéré ;
- 2) la capacité et la possibilité d'adapter d'autres avantages sociaux ainsi que les conditions de travail, de manière à aider les membres à gérer les pressions qui s'exercent au travail et à réaliser l'équilibre voulu entre le travail et les obligations familiales et personnelles.

CARACTÈRE ADÉQUAT DES AVANTAGES SOCIAUX ACTUELS

L'évaluation que les répondants font du caractère adéquat des avantages sociaux actuels varie considérablement, allant de 35 % (stationnement) à 79 % (invalidité de longue durée). De façon générale, les répondants ont tendance à croire que les régimes d'assurance collective traditionnels offrent une protection adéquate, sauf pour l'assurance-vie du conjoint ou des personnes à charge. Toutefois, d'autres avantages comme les congés annuels, l'indemnité de cessation d'emploi, le stationnement et les prestations après retraite sont clairement considérés comme inadéquats. Selon les commentaires, ces avantages sociaux sont perçus comme ayant besoin d'amélioration.

PERCEPTION DU CARACTÈRE ADÉQUAT DES AVANTAGES SOCIAUX ACTUELS



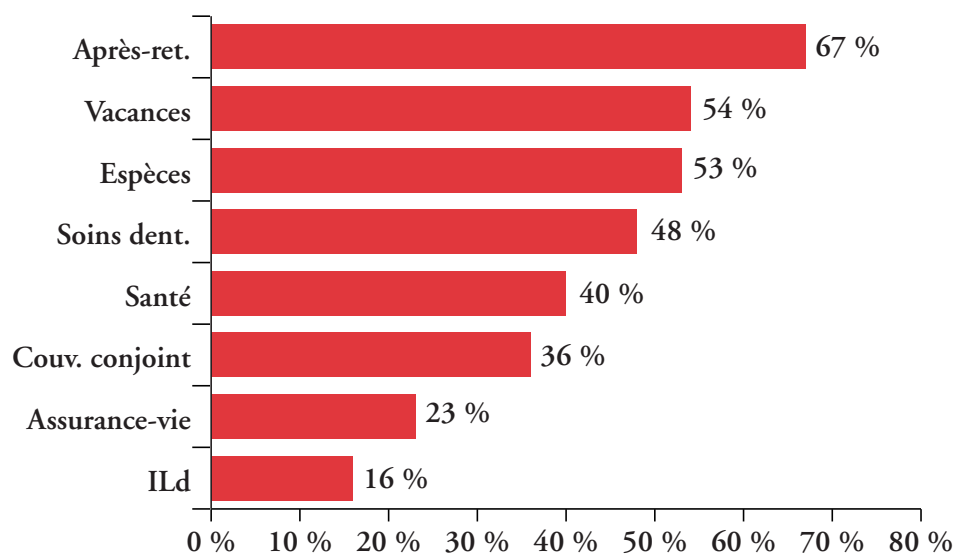
PERCEPTION QUE LES RÉPONDANTS ONT DE LA NATURE CONCURRENTIELLE DES AVANTAGES SOCIAUX ACTUELS

Moins du quart des répondants croient que leurs avantages sociaux sont concurrentiels avec ceux offerts par les principaux employeurs canadiens, en particulier dans le secteur privé. C'est ainsi qu'il n'y pas de possibilité d'accumuler des actions, que les possibilités d'accumuler des crédits de pension sont plus faibles, qu'il n'y a pas d'avantages sociaux variables, que les salaires et les primes sont inférieurs et qu'il n'y a pas de milles aériens, de classe d'affaire ni de comptes de frais. Cependant, les répondants semblent tout autant, sinon plus, préoccupés par les relativités internes car ils considèrent les avantages sociaux dont ils bénéficient inférieurs à ceux offerts aux employés syndiqués. Ils en donnent comme exemple un calendrier de vacances moins généreux, des indemnités de départ plus faibles, l'absence de paiement des heures supplémentaires et l'inversion des traitements.

AVANTAGES SOCIAUX À AMÉLIORER

Les réponses révèlent qu'il faudrait améliorer certains des avantages sociaux actuels, en particulier les avantages d'après-retraite (67 %), les congés annuels (54 %), les soins dentaires (48 %) et les soins de santé (40 %). Un nombre important de répondants (53 %) aimeraient peut-être recevoir une somme en espèces correspondant à la valeur des avantages sociaux dont ils ne veulent pas. Ce nombre s'accroît sensiblement (66 %) chez les répondants âgés de moins de 45 ans.

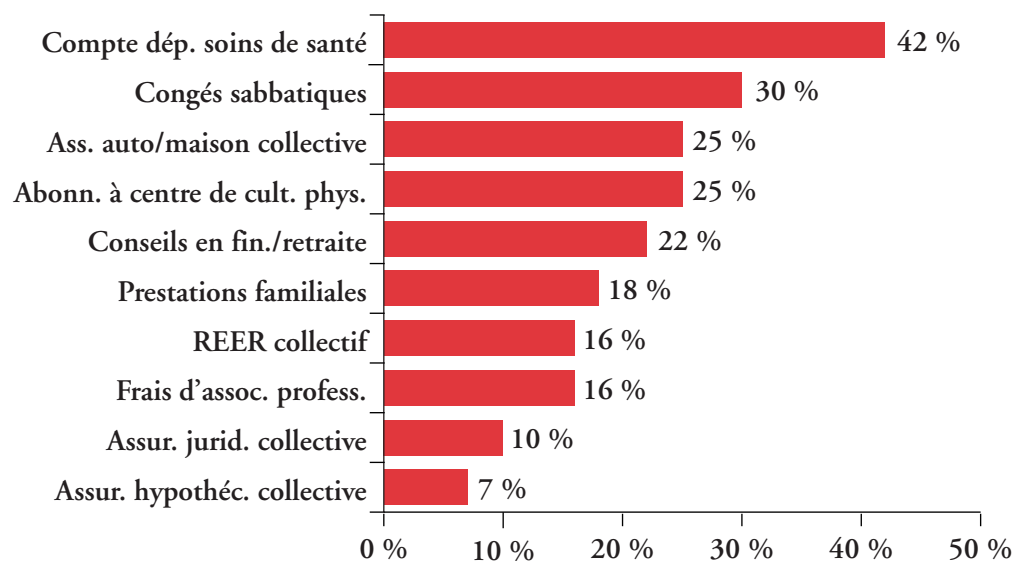
AVANTAGES SOCIAUX QUE L'ON VOUDRAIT VOIR AMÉLIORER



OPTIONS SUPPLÉMENTAIRES SOUHAITÉES

Lors de l'enquête, on a demandé aux répondants de choisir quels avantages sociaux, dans une gamme de choix communs à de nombreux régimes d'avantages sociaux variables, présenteraient le plus d'intérêt pour eux. Quarante-deux pour cent (42 %) trouveraient intéressant un compte de dépenses au titre des soins de santé. Cette option intéresse également tous les groupes d'âge et l'un et l'autre sexe. On a aussi constaté un intérêt notable pour les congés sabbatiques (30 %), l'abonnement à un club de culture physique (29 %), l'assurance automobile/maison collective (25 %) et les conseils financiers/à la retraite (22 %). Les répondants plus jeunes attachent plus d'importance aux congés sabbatiques (40 %), à l'abonnement à un club de culture physique (37 %) et aux prestations familiales (30 %).

INTÉRÊT POUR DES OPTIONS ADDITIONNELLES D'AVANTAGES SOCIAUX



AUTRES QUESTIONS SOULEVÉES

Les répondants ont aussi fourni des commentaires additionnels précieux. Certains sont déçus que la discussion des avantages sociaux variables ne porte pas sur les prestations de retraite. Les avantages complémentaires au titre de la pension et la transférabilité des pensions ont été citées comme des éléments importants. Par exemple :

- augmentation du pourcentage d'accumulation de crédits de pension, de 2 % à 2,5 % ou 3 % par année de service dans un poste de direction ;
- augmentation de la rente de conjoint survivant, de 50 % à 60 % ou 75 % ;
- réduction de la formule en ce qui a trait au droit à la pleine retraite ;
- compter les congés de maladie comme service crédité ;
- option de retrait du régime de retraite agréé.

Les avantages liés aux déplacements sont nettement perçus comme inadéquats et très différents de ceux offerts dans le secteur privé. Par exemple, il n'y a pas de milles aériens, pas de classe d'affaire, pas de franchise de bagages, pas d'accès aux salles d'attente privées dans les aéroports, pas de déplacement avec les conjoints, et des restrictions quant aux chambres d'hôtel. Les répondants, surtout ceux qui voyagent beaucoup, estiment qu'ils devraient être rémunérés pour leurs longues absences.

Annexe G

PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT (PGR) POUR LE GROUPE DE LA DIRECTION

RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES POUR L'ANNÉE D'APPRENTISSAGE (1999-2000)

CONTEXTE

Le nouveau Programme de gestion du rendement (PGR) pour le groupe de la direction a été lancé le 1^{er} avril 1999 ; « l'année d'apprentissage » est terminée. Il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de veiller à l'application uniforme et équitable du PGR pour le groupe de la direction de tous les ministères et organismes. Pour être en mesure d'atteindre cet objectif, le SCT doit d'abord évaluer les ententes de rendement élaborées à ce jour.

Conseils et Vérification Canada (CVC) a examiné le niveau de conformité aux lignes directrices du PGR de 1999-2000 se rapportant à l'élaboration des ententes de rendement, à partir d'un échantillon de 10 % des ententes de rendement conclues par des cadres de direction dans les ministères. CVC a formulé des recommandations concernant les leçons tirées, les pratiques exemplaires et les outils pouvant servir d'assise à l'uniformité d'application de la politique dans toutes les organisations. CVC a passé en revue 140 des 285 ententes de rendement, variant en fonction de la taille du ministère ou de l'organisme, du niveau du poste EX, de l'emplacement géographique et du secteur fonctionnel de travail.

Selon les lignes directrices du PGR, les *engagements permanents* et les *engagements clés* doivent être indiqués dans l'entente de rendement et des *mesures du rendement* précises et axées sur les résultats doivent être liées clairement aux engagements. La progression le long de l'échelle salariale est fonction d'un rendement satisfaisant à l'égard des *engagements permanents*. Les *engagements permanents* se répètent et

font partie des activités opérationnelles fondamentales (p. ex., gestion financière, gestion des ressources humaines, prestation des programmes).

L'élément à risque de la rémunération au rendement varie en fonction de la réalisation des *engagements clés*, qui mettent l'accent sur les priorités ministérielles pour le cycle d'évaluation annuelle du rendement et posent des défis, car ils exigent un dépassement des engagements permanents.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les pratiques exemplaires suivantes ont été relevées dans l'échantillon des ententes de rendement :

- La durée moyenne des ententes de rendement, le nombre d'engagements permanents et clés et les mesures respectives du rendement sont conformes aux lignes directrices du PGR.
- Plus de la moitié des engagements clés examinés sont axés sur les résultats, comme le stipulent les lignes directrices du PGR.
- Près de la moitié des ententes de rendement précisent des compétences en leadership de la fonction publique, surtout en ce qui concerne les engagements permanents.
- Les responsabilités fondamentales indiquées dans les lignes directrices du PGR sont bien représentées dans les engagements permanents.

LEÇONS TIRÉES

Au nombre des leçons tirées au cours de « l'année d'apprentissage », mentionnons :

- Les ententes de rendement qui ne suivent pas une présentation standard (par exemple, qui dressent la liste des buts ou des objectifs ou des éléments de la description de travail au lieu des engagements) ont pour effet de rendre l'information non conforme aux lignes directrices de la politique et compliquent la tâche des gestionnaires et des comités d'examen dans l'évaluation uniforme à la fin du cycle de rendement.

- Si plus de contexte était fourni sur les engagements, il serait possible d'effectuer des évaluations plus éclairées à la fin du cycle de rendement.
- Le libellé vague et imprécis nuit à la qualité de la quantification et de l'évaluation des mesures du rendement et du lien avec les engagements. Il arrive souvent que les mesures du rendement ne permettent pas d'évaluer clairement le niveau de réalisation des engagements.
- Plusieurs ententes ne mentionnaient pas de délai de réalisation des engagements et des mesures connexes ou dépassaient le cycle de rendement.

RECOMMANDATIONS

1. Pour régler la question de l'application uniforme et équitable du PGR dans les ministères, on recommande de mettre au point un modèle standard qui éliminerait certaines des incohérences décelées.
2. Pour que les ententes de rendement soient plus claires et plus faciles à comprendre, on recommande aux gestionnaires de situer le contexte de leurs engagements et des mesures du rendement.
3. Les lignes directrices du PGR devraient faire ressortir la nécessité de libeller les engagements d'une manière beaucoup plus axée sur les résultats, p. ex. les verbes au passé, « le plan du cours a été rédigé », sont davantage axés sur les résultats, tandis que les verbes à l'infinitif, « rédiger le plan du cours », sont davantage axés sur les processus.
4. Les lignes directrices du PGR devraient inclure un énoncé clair de ce qui constitue une mesure du rendement, p. ex. « une mesure du rendement indique clairement qu'un engagement a été réalisé dans un délai précis et à un niveau défini de qualité et de quantité ». Les mesures du rendement devraient indiquer les éléments qui seront mesurés, quand et comment ils seront mesurés, de même que les niveaux de qualité et de quantité escomptés.

5. Les lignes directrices du PGR devraient indiquer clairement qu'il est nécessaire de préciser un délai de réalisation des engagements et les mesures du rendement connexes. De plus, il faut rédiger des engagements qui peuvent être mesurés pendant le cycle de rendement. Si les engagements dépassent le cycle d'examen, il faudrait établir des jalons qui respectent l'échéancier du cycle de rendement.
6. Il faudrait préciser davantage les compétences à inclure en leadership de la fonction publique. L'élaboration d'un cadre et l'inclusion de suggestions et d'exemples sur la manière d'intégrer ces compétences aux ententes favoriseraient leur prise en compte au moment de rédiger les ententes de rendement.
7. Pour connaître le degré de dépassement des engagements clés dans les ministères, il est recommandé de mener un examen interne de la redistribution des engagements dans un niveau fonctionnel et d'obtenir que les comités d'examen ministériels commentent le degré de dépassement.
8. Ces recommandations devraient être mises en œuvre en partie en modifiant les lignes directrices du PGR pour 2000-2001 et en partie par l'entremise de séances d'encadrement à l'intention des cadres de direction.