
Comité consultatif

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

QUATRIÈME RAPPORT : MARS 2002

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

AVANT-PROPOS	1
PROGRÈS ACCOMPLIS	5
Une vision de la fonction publique de demain	5
Rémunération du personnel de direction	7
Rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres	7
Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État	9
Rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil (GIC)	10
Questions non liées à la rémunération	10
Résumé des conclusions et des recommandations	11
RECOMMANDATIONS DU QUATRIÈME RAPPORT CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION	13
Rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres	14
Méthodologie – comparaison avec le marché externe	14
Résultats	15
Recommandations visant les groupes EX et DM	16
Compression et inversion	19
Rémunération à risque dans la fonction publique	20
Résumé des conclusions et des recommandations	21
Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État	22
Contexte	22
Portée	24
Analyse comparative de la rémunération en espèces	24
Résultats	25

Recommandations concernant les premiers dirigeants des sociétés d'État	25
Résumé des conclusions et des recommandations	28
Rémunération des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil	29
Contexte	29
Considérations particulières	30
Principes régissant l'établissement de la rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions	31
Méthodologie	32
Évaluations des postes des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions	32
Analyse comparative de la rémunération en espèces	33
Structure de rémunération recommandée pour les postes de niveau GIC	34
Mise en oeuvre de la structure de rémunération proposée	38
Résumé des conclusions et des recommandations	38
POLITIQUES ET PROGRAMMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	40
Perfectionnement	41
Gestion du rendement	42
Avantages sociaux variables	43
Pratiques exemplaires dans la gestion des ressources humaines	44
Résumé des conclusions et des recommandations	45
CONCLUSION	47

Annexes

ANNEXE A – MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION (2001-2004) . .	52
ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ	56
ANNEXE C – SOCIÉTÉS D'ÉTAT PAR GROUPE	57
ANNEXE D – POSTES GC PAR NIVEAU	59
ANNEXE E – POSTES GC-Q PAR NIVEAU	62
ANNEXE F – RESEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS	69

Liste des figures

(1) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (EX et DM)	17
(2) Rémunération globale actuelle, rémunération proposée et valeur de la société Hay pour l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne	18
(3) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (premiers dirigeants)	26
(4) Rémunération totale en espèces proposée, rémunération actuelle et valeur médiane de l'échantillon d'organisations financières et industrielles de la société Hay	27
(5) Taux normaux et rémunération à risque proposés pour le groupe GC	35
(6) Taux normaux proposés pour le groupe GC-Q	36
(7) Rémunération totale en espèces proposée des groupes GC-Q et GC par rapport à la médiane de l'échantillon du secteur privé canadien de la société Hay	37

Avant-propos

En 1997, le président du Conseil du Trésor créait le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction et lui confiait le mandat de dispenser des conseils indépendants concernant les stratégies de gestion des ressources humaines et de rémunération qui assureraient le leadership de la fonction publique de l'avenir. Cette dernière traversait alors une période particulièrement difficile – non seulement sortait-elle d'une longue période de réduction des effectifs et de gel des salaires mais une importante proportion des cadres approchait aussi de l'âge de la retraite.

Le Comité consultatif, présidé par M. Lawrence Strong, a produit trois rapports qui recommandaient notamment :

- l'adoption d'une vision qui guiderait la fonction publique dans l'avenir;
- l'élaboration d'une stratégie à long terme de gestion des ressources humaines et la modernisation des systèmes connexes; et
- des principes et des stratégies de rémunération s'appliquant aux cadres de direction, aux sous-ministres, aux premiers dirigeants des sociétés d'État et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Une bonne part de ces recommandations ont été réalisées avant que prenne fin le mandat du Comité initial, même si plusieurs défis demeurent.

C'est avec plaisir que j'ai accepté de présider ce nouveau Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, d'une part parce que je crois en la valeur de la fonction publique et aussi parce que je suis convaincue que celle-ci doit demeurer une institution essentielle. Une fonction publique forte et non partisane est essentielle, tant pour le Canada que pour ses citoyens : l'élaboration de nos politiques et la prestation des services reposent sur elle. Dans la poursuite de ce but, le recrutement et le maintien en poste du meilleur effectif, incluant les dirigeants, revêt une importance cruciale.

Nous vivons une période d'énormes changements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, et cette période est source de défis mais aussi d'occasions à saisir. Dans ce contexte, notre tâche est d'aider à édifier le cadre de gestion des ressources humaines qui garantira que la fonction publique du Canada possède le leadership requis.

Notre comité a pour mandat de dispenser à la présidente du Conseil du Trésor des recommandations et des conseils indépendants concernant les cadres de direction, les sous-ministres, les premiers dirigeants des sociétés d'État et les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil de la fonction publique et du secteur public fédéral au sujet :

- de l'élaboration d'une stratégie à long terme pour le personnel de direction de la fonction publique qui appuiera la réalisation des besoins en matière de gestion des ressources humaines au cours de la prochaine décennie;
- des stratégies et des principes de rémunération; et
- d'aspects généraux de la gestion, entre autres les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi, les questions de classification et de rémunération, y compris les taux de rémunération, les récompenses et la reconnaissance.

Je remercie sincèrement Lawrence Strong et les membres du Comité consultatif pour l'engagement qu'ils ont démontré et le travail de base accompli, soit de mettre en place une assise solide. La continuité du Comité, assurée par Gaétan Lussier et John Fryer, m'aura permis ainsi qu'aux autres nouveaux membres (Sarah Raiss, Tom Traves, Monique Leroux et Bob Brown) de comprendre les travaux de nos prédécesseurs en consacrant un minimum de temps à la courbe d'apprentissage normale de tout nouveau comité. Le Comité a d'ailleurs uni ses efforts rapidement et facilement, rassemblant des expériences et des points de vue diversifiés dans la poursuite d'un objectif commun, le leadership futur de la fonction publique du Canada.

Par suite des travaux réalisés, nous disposons d'une base solide sur laquelle nous appuyer. En avril 2001, le Premier ministre a annoncé la mise sur pied du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, groupe qui recommandera des stratégies pour renouveler la fonction publique et moderniser ses systèmes

et méthodes en matière de ressources humaines. Le mandat du Groupe de travail dépasse l'effectif des dirigeants; néanmoins, cet aspect reste essentiel au succès de toute entreprise de changement et au maintien de la santé de l'organisation. Notre comité doit veiller à ce qu'un leadership de qualité demeure présent.

Dans ce rapport, le premier de notre comité, nous mettrons l'accent sur le deuxième volet de notre mandat, à savoir les stratégies et les principes de rémunération. Nos travaux ultérieurs continueront de porter sur la rémunération, tout en abordant les deux autres volets de notre mandat.

J'ai l'honneur de présenter ce rapport à la présidente du Conseil du Trésor et j'espère avoir le privilège de poursuivre ces importants travaux.



Carol Stephenson

Progrès accomplis

P*endant son mandat, le premier Comité consultatif a formulé des recommandations, tant générales que spécifiques, concernant la vision et la culture de la fonction publique, les systèmes de ressources humaines ainsi que les conditions d'emploi et la rémunération. Des mesures ont été prises en réponse à la plupart de ces recommandations et aident ainsi à régler certains problèmes qui étaient initialement source de grande préoccupation.*

UNE VISION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

Dans son premier rapport, le Comité proposait une nouvelle vision de la fonction publique fédérale ainsi qu'une stratégie des ressources humaines remodelée, des structures modernisées et une nouvelle culture pour la fonction publique. Le deuxième rapport, qui mentionnait l'émergence d'une fonction publique axée sur les valeurs, se présentant comme un employeur de choix, exprimait sa satisfaction par rapport aux nouvelles orientations que la fonction publique se fixait. Plus récemment, dans le troisième rapport, le Comité reconnaissait que bien que des progrès appréciables aient été réalisés dans la formulation d'une stratégie intégrée et complète en matière de ressources humaines pour la fonction publique, ces travaux devaient être terminés et les nouvelles orientations énoncées clairement. Cette stratégie guiderait alors la préparation des politiques, des programmes et des plans de mise en œuvre ainsi que les questions d'affectation des ressources pour la gestion des ressources humaines aux échelons supérieurs de la fonction publique. Dans son rapport final, le Comité revenait aussi à un thème déjà abordé, celui de la nécessité de simplifier la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale.

Notre comité considère que le gouvernement dispose d'une occasion unique d'établir une vision pour la fonction publique qui souligne clairement le rôle crucial de celle-ci dans la réussite économique et sociale du Canada.

En avril 2001, le Premier ministre annonçait la création du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui se voyait confier le mandat de « ... recommander un cadre moderne (politiques, législation et institutions) pour la gestion des ressources humaines afin de permettre à la fonction publique d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner les gens de talent dont elle a besoin pour servir les Canadiens. »

Notre comité considère que le gouvernement dispose d'une occasion unique d'établir une vision pour la fonction publique qui souligne clairement le rôle crucial de celle-ci dans la réussite économique et sociale du Canada. Les principes, les valeurs et les normes d'éthique soutiennent la vision mais cette dernière doit demeurer un énoncé de leadership édifiant qui décrit ce que la fonction publique devrait être. Cet énoncé pourrait, par exemple, contenir l'engagement de se doter d'une fonction publique qui :

- soit la meilleure au monde;
- attire et conserve les plus brillants éléments;
- dispense le meilleur service; et
- produise une valeur maximale pour les Canadiens.

Le Comité ne saurait trop souligner l'importance du leadership dans la concrétisation d'un énoncé de vision, afin de donner vie à cet énoncé et d'en faire un impératif culturel qui imprègne l'organisation et sous-tende la prise de décisions. Ce leadership doit être initié au sommet, et être insufflé par le Premier ministre et le gouvernement, le greffier du Conseil privé à titre de chef de la fonction publique, et par les sous-ministres et les dirigeants d'organismes. Il doit aussi provenir de tous les niveaux de gestion et être perçu comme une force véritable. La vision doit servir de canevas à la prise de décisions et il doit être évident que les décisions prises favorisent pour leur part la réalisation de cette vision.

Nous croyons fermement que le gouvernement doit reconnaître et appuyer sa structure de dirigeants, à quelque niveau ou dans quelque organisation que ce soit, à titre de groupe spécial chargé d'un rôle unique et essentiel dans la production de résultats pour les Canadiens et dans la concrétisation de la vision que le gouvernement énonce pour la fonction publique. La fonction publique fédérale a traversé une dizaine d'années difficiles, et

même plus, marquées par la réduction des effectifs, le gel des salaires et une opinion publique dure. Durant cette période, nous avons perdu des éléments talentueux et nous en perdrons d'autres au cours des prochaines années en raison de facteurs tels que l'âge et les années de service. Nous devons donc renverser la vapeur.

Le monde entier, y compris le Canada, est en transition, passant d'une ère industrielle à une ère de l'information et du savoir. La fonction publique devra exercer une concurrence efficace pour attirer des dirigeants compétents et talentueux dans un marché du travail de plus en plus contraignant. Alors que les employés de l'État sont généralement motivés par le désir de servir les intérêts de leur pays et de leurs concitoyens, et se voient confier en retour des tâches intéressantes et stimulantes, ces éléments ne suffisent plus et ne suffiront plus à garantir que la fonction publique dispose des dirigeants dont elle a besoin pour l'avenir. Le Comité considère que le gouvernement doit adopter un régime de rémunération et des politiques et programmes en matière de ressources humaines qui attireront des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs des cadres de direction. Le Comité entend centrer son attention immédiate sur cette question.

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION

RÉMUNÉRATION DU GROUPE DE LA DIRECTION ET DES SOUS-MINISTRES

Le premier Comité consultatif a établi des principes et des stratégies concernant la rémunération du groupe de la direction (EX) et des sous-ministres (DM), et a présenté des recommandations précises quant aux ajustements salariaux et aux améliorations à apporter aux conditions d'emploi de ces groupes. De manière générale, les principes établis prévoient un régime de rémunération :

Le Comité considère que le gouvernement doit adopter un régime de rémunération et des politiques et programmes en matière de ressources humaines qui attireront des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs des cadres de direction. Le Comité entend centrer son attention immédiate sur cette question.

- qui soit propre aux dirigeants;
- qui assure l'équité interne entre les niveaux de direction;
- qui tienne compte du contexte économique et social;
- qui se compare au marché du travail externe; et
- qui récompense le rendement.

En 1998, le Comité a recommandé une structure reposant sur la comparaison avec le marché externe (le secteur privé et les autres segments du secteur public y compris des organismes sans but lucratif) pour le premier des cinq niveaux de personnel de direction (EX1) et fondée sur la rémunération globale, définie comme suit : rémunération globale en espèces (traitement de base et incitatifs à court terme), pensions, avantages et à-côtés. Pour assurer l'équité entre les niveaux, un écart de 12 p. 100 a été intégré entre la plupart de ceux-ci pour marquer l'accroissement des responsabilités, tandis qu'un écart de 15 p. 100 marque deux points tournants de la carrière, soit le passage au niveau EX4, celui de sous-ministre adjoint, et au niveau DM2, où le titulaire se voit confier l'entière responsabilité d'un ministère fédéral.

Le Comité avait aussi recommandé que la rémunération variable s'inscrive à part entière dans la rémunération globale et qu'elle soit octroyée chaque année en fonction de rendement, mesuré par rapport à des cibles convenues. Le pourcentage de rémunération variable, ou dite « à risque », était fonction du niveau de responsabilités, passant de 10 p. 100 du traitement dans le cas des niveaux EX1 à EX3, jusqu'à 25 p. 100 pour le niveau DM4.

Les recommandations décrites ci-dessus ont été adoptées et un nouveau programme de gestion du rendement, à l'appui de la rémunération variable, a été élaboré tel que recommandé par le Comité.

En 2000, le Comité a recommandé que soient majorés les traitements des groupes EX et DM en fonction des changements survenus dans le marché externe au cours des 24 mois précédents. Le gouvernement a alors accordé 8 p. 100 de l'augmentation de 8,7 p. 100 recommandée, prenant effet le 1^{er} avril 2000. Le Comité avait aussi recommandé au gouvernement d'effectuer tous les ans une enquête sur la rémunération globale en espèces

et, tous les trois ans, une enquête sur la rémunération globale, à compter de l'année 2000. C'est à partir des résultats d'une telle enquête sur la rémunération globale que notre comité a fondé les recommandations contenues dans le chapitre suivant.

En plus de formuler des recommandations touchant la rémunération, le Comité précédent a, au cours de son mandat, recommandé des améliorations aux conditions d'emploi. Parmi celles adoptées, mentionnons que les titulaires des niveaux EX1 à EX3 reçoivent désormais la rémunération d'intérim lorsqu'ils assument temporairement des fonctions plus élevées et que les congés annuels ont été majorés après 28 années de service.

RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Le premier Comité consultatif avait aussi demandé que le Bureau du Conseil privé entreprenne un examen complet de la façon dont les structures de rémunération étaient établies et gérées dans le cas des premiers dirigeants des sociétés d'État.

On a donné suite à cette demande et, en 2000, le Comité a recommandé des principes et une structure de rémunération s'appliquant aux premiers dirigeants des sociétés d'État, laquelle était conforme à celle déjà recommandée à l'égard du groupe de la direction et des sous-ministres, bien qu'adaptée aux premiers dirigeants. La structure soulignait la nécessité :

- d'offrir une rémunération adéquate pour attirer des premiers dirigeants qualifiés;
- d'assurer autant que possible l'équité à l'interne pour chacune des sociétés d'État;
- d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale; et
- de faire preuve de prudence sur le plan financier.

Les sociétés d'État dont les différences au niveau de l'évaluation des postes des premiers dirigeants n'étaient pas significatives ont été regroupées. La structure comprend alors 10 groupes.

La rémunération en espèces, y compris la rémunération à risque, du premier groupe a servi de point de référence et a été fixée au premier quartile des postes de complexité équivalente dans le secteur privé, tel que mesuré par le système d'évaluation des postes de la firme Hay Management Consultants. À partir de ce point de référence, l'écart entre les groupes a été fixé dans une fourchette, allant de 12 p. 100 au niveau inférieur de l'échelle jusqu'à 20 p. 100 aux niveaux plus élevés. La rémunération à risque a été fixée de manière semblable, variant de 10 p. 100 du salaire au bas de l'échelle jusqu'à un maximum de 25 p. 100 dans le cas de la plus grande société d'État.

RÉMUNÉRATION DES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL (GIC)

Dans le cas des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil (GIC) à des agences, conseils et commissions, le Comité précédent avait recommandé d'adopter des structures et des ajustements semblables à ceux des cadres de direction et des sous-ministres, recommandation qui a été mise en œuvre.

Par contre, on a jugé que la rémunération à risque ne constituait pas un élément approprié dans le cas des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des organismes de réglementation ou à des tribunaux administratifs, en raison de l'indépendance dont ces personnes doivent faire preuve dans leur prise de décisions. Dans son deuxième rapport, le Comité a demandé au Bureau du Conseil privé de revoir la structure de rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil faisant partie du groupe GIC.

QUESTIONS NON LIÉES À LA RÉMUNÉRATION

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a apporté des améliorations aux dispositions régissant les voyages d'affaires, dans le but de régler certains irritants; d'autres changements sont attendus par suite d'un important projet de modernisation de la politique gouvernementale sur les voyages d'affaires. En outre, un nouveau Programme de réinstallation intégré

a été mis en œuvre afin de profiter des changements apportés aux normes de ce secteur, de même que pour offrir un meilleur service aux employés et aux cadres de direction.

Les travaux n'ont pas encore débuté dans le cas d'autres recommandations, notamment l'élaboration d'une politique concernant les employés au rendement insuffisant ainsi que l'examen du régime actuel de congés de maladie. Toutefois, ces deux questions ont été définies comme priorités requérant l'attention du Secrétariat du Conseil du Trésor et seront incluses dans les plans de travail futurs.

Un certain nombre de commentaires et de préoccupations qu'avait formulés le Comité au sujet de divers systèmes de gestion des ressources humaines, tels que ceux de la dotation, de la formation, de la planification des ressources humaines et autres, ainsi que la nécessité de clarifier les responsabilités, ont été repris dans une certaine mesure par le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Les décisions qui feront suite aux recommandations du Groupe de travail auront une incidence sur la manière dont ces questions sont abordées.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- pensons que le programme d'action relatif à la modernisation des ressources humaines offre une occasion unique d'adopter une vision pour la fonction publique;
- recommandons que le gouvernement s'engage à se doter d'une fonction publique qui :
 - soit la meilleure au monde;
 - attire et conserve les plus brillants éléments;
 - dispense le meilleur service; et qui
 - produise une valeur maximale pour les Canadiens.
- encourageons le gouvernement et les dirigeants de la fonction publique à faire preuve de leadership pour que la vision devienne un impératif culturel qui sous-tende la prise de décisions; et

- considérons que le personnel supérieur jouera un rôle crucial dans la concrétisation de la vision et qu'il convient de disposer d'un régime unique de rémunération et de gestion des ressources humaines qui saura attirer des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs du personnel de direction.

Recommandations du quatrième rapport concernant la rémunération

L a rémunération n'est pas une fin en soi. Elle doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste de gestion des ressources humaines de façon à ce que la fonction publique du Canada puisse continuer à recruter et à conserver les dirigeants de haut calibre dont elle a besoin. Le Comité est persuadé que nos recommandations respectent l'évolution de la stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines et qu'elles renforcent cette dernière.

Dans la fonction publique fédérale, le personnel de direction appartient à trois groupes distincts :

- les collectivités EX et DM;
- les premiers dirigeants des sociétés d'État; et
- les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, soit principalement les dirigeants et les membres d'agences, de conseils et de commissions.

À la suite d'enquêtes comparatives avec les autres secteurs d'activités réalisées l'an dernier, nous soulignons dans le présent rapport les progrès accomplis au regard de certaines recommandations du Comité consultatif précédent; nous présentons aussi des recommandations précises au sujet de la rémunération de chacun des trois groupes mentionnés.

Le Comité est persuadé que nos recommandations respectent l'évolution de la stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines et qu'elles renforcent cette dernière.

RÉMUNÉRATION DU GROUPE DE LA DIRECTION ET DES SOUS-MINISTRES

Le Comité consultatif initial a effectué une somme imposante de travail en ce qui concerne la rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres. Notre approche fait fond sur ce travail.

MÉTHODOLOGIE – COMPARAISON AVEC LE MARCHÉ EXTERNE

Le Comité a décidé d'utiliser, comme source de données pour la comparaison de la rémunération des postes du groupe de la direction (EX) et des sous-ministres (DM), la base de données de la société Hay Management Consultants portant sur l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

Ces données portent sur près de 300 organisations, employant quelque 250 000 personnes et représentant tous les secteurs de l'économie canadienne. De ce nombre, 68 organisations provenaient du secteur public élargi (municipalités, gouvernements provinciaux, écoles, universités, hôpitaux, organismes à but non lucratif) et 223 se rattachaient au secteur privé (par exemple, secteurs de la fabrication, des mines, des transports, de la technologie, des produits financiers, des services et du commerce de détail). Nous croyons qu'en combinant ainsi d'autres organismes publics et à but non lucratif à des organisations privées, on obtient un échantillon des plus représentatifs se comparant, par la taille et la portée des travaux, à de nombreuses activités fédérales.

La base de données de la société Hay inclut de l'information cumulative sur la rémunération globale, laquelle est ventilée de la manière suivante :

- le traitement de base
- les incitatifs à court terme
- les avantages sociaux et les à-côtés, tels qu'assurances, congés, soins de santé et soins dentaires, indemnités de départ, etc.
- la pension
- les incitatifs à long terme, tels que les options d'achat d'actions.

Afin de valider les données de la société Hay, nous les avons comparées à celles de la société William M. Mercer Ltd. portant sur la rémunération globale en espèces. Le Comité a trouvé que la concordance des deux sources de données assurait la fiabilité requise pour formuler avec confiance des recommandations fondées sur les données de la société Hay.

En plus de se servir des données extraites de sa base de données datant de décembre 2000, la société Hay a recueilli une information semblable dans la fonction publique. Elle a ensuite calculé et attribué une valeur monétaire à chacun des éléments non monétaires, de la même manière qu'elle le fait pour ses clients du secteur privé, dans le but d'établir un point de comparaison uniforme avec ses propres données. En conséquence, bien que les avantages puissent être différents d'une organisation à l'autre, l'ensemble des avantages accordés dans chacune se voit attribuer une valeur monétaire qui assure un point de comparaison uniforme.

Notre comité, tout comme le précédent, a défini la rémunération globale comme étant la rémunération totale en espèces (traitement de base et incitatifs à court terme) plus la rémunération non pécuniaire (pension, avantages sociaux et à-côtés). Les incitatifs à long terme ne sont pas inclus puisque la fonction publique n'en offre pas. Nous avons comparé la rémunération actuelle globale du groupe de la direction de la fonction publique à la médiane de la rémunération globale pour des postes de complexité équivalente dans la base de données de la société Hay.

RÉSULTATS

Les données présentent des résultats semblables à ceux contenus dans les rapports précédents. Au chapitre de la rémunération globale, la fonction publique affiche un retard par rapport au marché externe. En outre, l'écart avec le marché est de plus en plus grand à mesure que les niveaux de responsabilités augmentent.

À partir des données recueillies par la société Hay, le Comité a établi que la rémunération globale d'un poste EX1 (le niveau repère) de la fonction publique se situait actuellement à 123 500 \$ et que la médiane de la rémunération globale pour un poste de même niveau dans l'ensemble

Au chapitre de la rémunération globale, la fonction publique affiche un retard par rapport au marché externe. En outre, l'écart avec le marché est de plus en plus grand à mesure que les niveaux de responsabilités augmentent.

de la main-d'œuvre canadienne était de 127 300 \$, en date de décembre 2000. La rémunération globale d'un EX1 affiche donc un retard de 3,1 p. 100 par rapport aux postes semblables du marché externe.

Ce dernier pourcentage inclut la différence de 0,7 p. 100 entre les 8,7 p. 100 que le Comité précédent avait recommandés en 2000 et les 8 p. 100 d'augmentation accordés par le gouvernement.

Lors de notre examen des données, nous avons constaté que la méthode comprend un élément de retard, produisant ainsi des ajustements salariaux pour la fonction publique qui ne sont ni raisonnables, ni opportuns, par rapport au marché externe. Plus d'un tiers des sociétés privées ajustent leurs échelles salariales en janvier et, dès avril, plus de 50 p. 100 d'entre elles ont déjà adopté de nouveaux taux. Par conséquent, la méthode actuelle, qui utilise les données du mois de décembre, a pour effet de ne pas transposer ces augmentations avant au moins une année suivant leur adoption dans le secteur privé. Le Comité considère que cette façon de faire va à l'encontre du principe de comparaison avec le marché externe et qu'elle n'appuie pas les efforts de recrutement et de maintien en poste.

Le Comité a l'intention, lorsqu'il recommandera plus tard cette année les échelles salariales du personnel de direction pour 2002, de fonder son analyse sur des données plus actuelles du marché servant aux fins de comparaison.

RECOMMANDATIONS VISANT LES GROUPES EX ET DM

Le Comité recommande de majorer de 3,1 p. 100 les taux normaux (maximums des échelles salariales) des postes EX et DM, à compter du 1^{er} avril 2001. L'augmentation se compose des éléments suivants :

- 0,7 p. 100 d'augmentation non appliquée par le gouvernement lorsque les derniers ajustements ont été apportés, soit ceux entrés en vigueur en avril 2000
- une augmentation additionnelle de 2,4 p. 100 pour combler l'écart actuel
- soit, au total, 3,1 p. 100

En faisant correspondre le taux normal du niveau EX1 à la médiane du marché de comparaison, ce taux normal s'établit à 97 400 \$ et il en résulte les taux normaux suivants pour les autres niveaux du groupe de la direction et les sous-ministres. Les minimums des échelles salariales continueraient d'être fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

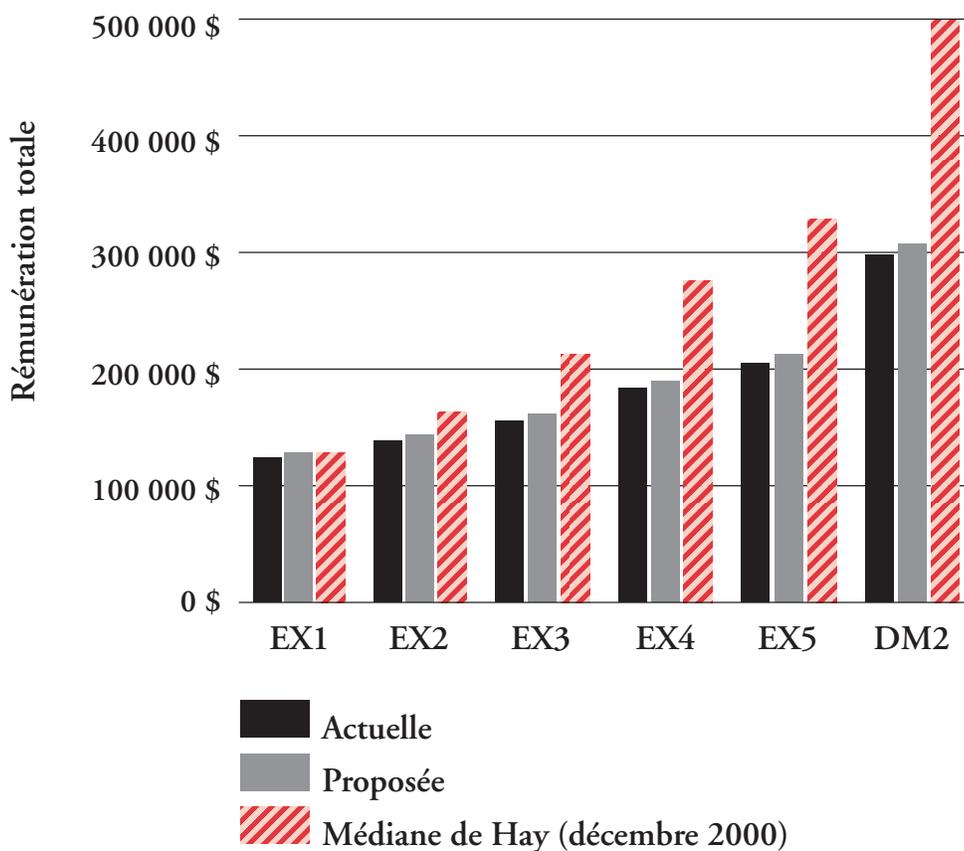
TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE ACTUELS ET PROPOSÉS (EX ET DM)

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
EX1	94,4	97,4	10 p. 100
EX2	105,8	109,1	10 p. 100
EX3	118,4	122,1	10 p. 100
EX4	136,1	140,4	15 p. 100
EX5	152,4	157,2	15 p. 100
DM1	170,7	176,0	15 p. 100
DM2	196,3	202,4	20 p. 100
DM3	219,8	226,7	20 p. 100
DM4	246,3	254,0	25 p. 100

FIGURE 1

Le diagramme qui suit présente une comparaison entre la rémunération globale, actuelle et proposée, des cadres de direction et des sous-ministres, par rapport à la médiane du secteur externe servant à des fins de comparaison, en date de décembre 2000.

RÉMUNÉRATION GLOBALE ACTUELLE, RÉMUNÉRATION PROPOSÉE ET MÉIANE DE LA SOCIÉTÉ HAY POUR L'ENSEMBLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE CANADIENNE



Nous recommandons que la méthode utilisée pour fixer la rémunération du personnel de direction soit révisée afin de correspondre plus étroitement au marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci.

FIGURE 2

Nous recommandons que la méthode utilisée pour fixer la rémunération du personnel de direction soit révisée afin de correspondre plus étroitement au marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci, à compter du prochain cycle d'ajustements, soit ceux qui entreront en vigueur en avril 2002.

COMPRESSION ET INVERSION

Le Comité s'est aussi penché sur les questions de compression et d'inversion entre la rémunération des EX et celle de leurs subordonnés directs. Selon la définition qu'en donne l'Association canadienne de rémunération, il y a compression lorsque :

- la différence de rémunération entre deux niveaux hiérarchiques successifs d'une même profession est de moins de 10 p. 100; ou lorsque
- la rémunération d'un superviseur n'est pas supérieure d'au moins 10 p. 100 à celle d'un subordonné direct.

Quant à l'inversion, elle correspond à la situation où la rémunération d'un poste subordonné est plus élevée que celle du superviseur.

Nous avons examiné les résultats d'une enquête menée auprès de 13 des plus grands ministères, lesquels regroupaient 57,7 p. 100 de la population des EX1, enquête effectuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en septembre 2001. Le Secrétariat a étudié le niveau EX1, lequel est le niveau clé aux fins de l'établissement de la rémunération. C'est à ce niveau également que l'on retrouve le plus de problèmes de compression et d'inversion, compte tenu que la structure de rémunération du personnel de direction prévoit déjà des écarts d'au moins 12 p. 100 entre les niveaux.

De plus en plus de groupes assujettis à la négociation collective se voient désormais offrir des primes de recrutement ou de maintien en poste au titre de leur rémunération globale en espèces, et l'incidence de ces primes annuelles et celle des versements forfaitaires de primes de rendement ont été prises en compte dans le cadre de l'étude sur la compression et l'inversion.

Nous avons constaté que les cas de compression étaient raisonnablement peu fréquents. Ainsi, tenant compte des règlements salariaux récents des employés syndiqués, ces cas ne touchent qu'un peu plus de 1 p. 100 de la population des EX1 tandis que l'inversion en touche légèrement moins de 2 p. 100. Il ressort clairement que les augmentations salariales des cadres d'avril 2000 en ont grandement réduit la fréquence en regard des 9 p. 100 constatés en 1999. Avec l'augmentation proposée de 3,1 p. 100 et les révisions à la méthode de comparaison avec le marché externe, la fréquence de ces situations devrait diminuer encore.

*Le Comité
est d'avis qu'il
importe avant tout
de rémunérer
adéquatement les
cadres qui
acceptent les risques
et les responsabilités
de la gestion.*

L'étude a aussi montré que les cas de compression ou d'inversion concernent surtout des situations où des cadres de direction supervisent le travail de personnes hautement spécialisées, par exemple des chercheurs scientifiques. Bien que ces cas soient peu fréquents dans l'ensemble de la fonction publique, ils peuvent être plus importants dans certains ministères, en fonction du mandat de l'organisation et du type de compétences dont celle-ci a besoin pour exécuter ses programmes. Dans le secteur privé, il n'est pas rare que certains spécialistes soient mieux rémunérés que des cadres de direction de premier niveau. Le Comité est d'avis qu'il importe avant tout de rémunérer adéquatement les cadres qui acceptent les risques et les responsabilités de la gestion.

RÉMUNÉRATION À RISQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La rémunération variable, ou rémunération à risque, est un élément essentiel à la réussite de la stratégie de rémunération du personnel de direction.

Suivant l'opinion du Comité que le gouvernement devrait rémunérer ses cadres supérieurs adéquatement par rapport aux secteurs externes afin d'être en mesure d'attirer des cadres talentueux, nous avons constaté que le pourcentage de rémunération présentement offert sous forme de rémunération à risque était relativement faible par rapport au secteur privé. Nous avons l'intention d'étudier cette question de plus près dans notre prochain rapport.

Le Comité a revu l'expérience tirée du Programme de gestion du rendement du groupe de la direction, lequel vise à appuyer la rémunération à risque, et a constaté ce qui suit :

- Dans l'ensemble, pour quelque 3 600 cadres de direction, les versements forfaitaires représentaient près de 7 p. 100 de la masse salariale.
- Compte tenu que les titulaires de niveaux EX4 et plus élevé peuvent avoir droit à des primes de rendement dépassant 10 p. 100, il ressort qu'on a généralement octroyé un peu moins de 70 p. 100 du maximum qui aurait pu être obtenu pour avoir atteint avec succès les objectifs.
- Les ministères ont fait preuve de jugement, comme l'exigent les lignes directrices du Programme, certains d'entre eux ayant dépensé moins que les 7 p. 100 financés par le centre et d'autres, un peu plus. Ces faits nous

portent à croire que les 7 p. 100 n'ont pas été perçus comme un maximum absolu ou encore comme le niveau général à attribuer à tous.

- Dans une proportion de 71 p. 100, les titulaires EX ont reçu une mention de réussite pour l'atteinte des engagements permanents et 66 p. 100 ont reçu cette mention à l'égard de leurs engagements clés. Ces pourcentages étaient plus faibles que ceux de l'année antérieure, ce qui nous laisse croire que les évaluations ont été plus rigoureuses.
- Le pourcentage relativement faible de cadres de direction n'ayant pas atteint leurs objectifs est plus faible que celui auquel nous nous attendions, à la lumière de l'expérience du secteur privé.

Le Comité considère que le Programme de gestion du rendement doit recevoir une attention et un soutien permanents de la haute direction afin que la mesure et la récompense du rendement s'enracinent dans la culture de la fonction publique. Nous croyons fermement qu'il faut consacrer plus d'efforts à cerner et à gérer les cas de rendement marginal ou insuffisant. Peu de choses sont en fait plus démoralisantes et nuisent autant à un rendement supérieur que de passer sous silence les situations de rendement faible ou inadéquat.

Le Comité a l'intention de revoir les lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour s'assurer que celles-ci permettent d'appuyer l'application d'un pourcentage plus élevé au niveau de la rémunération au rendement.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- considérons qu'il est essentiel que la rémunération des cadres de direction récompense les personnes qui acceptent les risques et les responsabilités de la gestion;
- recommandons une augmentation des échelles salariales de 3,1 p. 100 pour les groupes EX et DM, augmentation à compter du 1er avril 2001. Cette augmentation se compose des éléments suivants :
 - 0,7 p. 100 d'augmentation non appliquée par le gouvernement lorsque les derniers ajustements ont été apportés, soit ceux entrés en vigueur en avril 2000

Le Comité considère que le Programme de gestion du rendement doit recevoir une attention et un soutien permanents de la haute direction afin que la mesure et la récompense du rendement s'enracinent dans la culture de la fonction publique.

- une augmentation additionnelle de 2,4 p. 100 pour combler l'écart actuel
- soit, au total, 3,1 p. 100
- recommandons que la méthode d'analyse de la rémunération soit révisée afin de refléter plus fidèlement le marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci;
- concluons que la fréquence des situations d'inversion ou de compression est généralement faible dans l'ensemble de la fonction publique;
- notons le fait que le pourcentage de rémunération variable, ou à risque, offert dans la fonction publique est faible par rapport au secteur privé;
- concluons que le Programme de gestion du rendement doit recevoir l'appui de la haute direction afin que le principe de la récompense et de la mesure du rendement s'enracine dans la culture de la fonction publique;
- croyons qu'il faut accorder plus d'attention à la gestion des personnes ayant un rendement insuffisant ou marginal; et
- examinerons les lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour s'assurer qu'elles peuvent soutenir l'application d'une pourcentage plus élevée au niveau de la rémunération au rendement.

RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

CONTEXTE

Le deuxième groupe distinct du personnel de direction est celui des premiers dirigeants des sociétés d'État. Dans le deuxième rapport du Comité consultatif initial, publié en mars 2000, on recommandait une nouvelle structure de classification et de rémunération pour ce groupe, recommandations que le gouvernement a acceptées.

Par la suite, les conseils d'administration des sociétés d'État ont recommandé au gouverneur en conseil des rajustements salariaux pour leurs premiers dirigeants, en fonction du rendement de ces derniers. Ces rajustements ont été apportés en 1999.

Dans le troisième rapport qu'il publiait en décembre 2000, le Comité ne recommandait pas d'autres rajustements salariaux dans le cas des premiers

dirigeants. En conséquence, ceux-ci n'ont pas vu leur structure salariale majorée depuis 1999. Cependant, le Comité avait alors proposé que l'on prenne les mesures suivantes :

- (i) continuer de surveiller si la rémunération dans les grandes sociétés d'État était assez concurrentielle pour attirer des candidats compétents;
- (ii) en fonction des résultats d'une enquête comparative, rajuster la structure salariale à compter de 2001;
- (iii) mesurer la rémunération pécuniaire de chacun des postes de premier dirigeant et effectuer des examens rigoureux visant à déceler les situations de compression par rapport aux subordonnés directs; et
- (iv) à partir des résultats produits par les mesures (i) et (iii) ci-dessus et des constatations d'une enquête sur la rémunération globale, apporter les changements qui s'imposent à la structure salariale et à la rémunération à risque, à compter de 2002.

Depuis l'adoption de la nouvelle structure de rémunération des premiers dirigeants, le gouvernement a réussi, de manière générale, à recruter des premiers dirigeants. Par contre, à quelques reprises, il a été nécessaire d'offrir plus que l'échelle salariale applicable pour recruter les candidats souhaités. Ces situations se sont surtout produites dans le cas de grandes sociétés d'État ou de sociétés à vocation commerciale. Il sera important de continuer à surveiller la capacité des sociétés d'attirer des candidats compétents et que l'information à ce sujet puisse être prise en compte au moment où l'on reverra la rémunération globale des premiers dirigeants.

Le Bureau du Conseil privé progresse bien dans ses efforts pour mesurer la rémunération globale de chacun des postes de premier dirigeant et dans la recherche des cas de compression ou d'inversion salariale par rapport aux subordonnés directs. Le Bureau du Conseil privé a effectué une enquête auprès de chaque société d'État pour établir les avantages versés aux premiers dirigeants (ces avantages étant généralement fixés par le conseil d'administration) ainsi que le niveau de rémunération versée aux subordonnés directs. On établit présentement la valeur de ces avantages et le Comité se servira de celle-ci ainsi que de l'information sur la rémunération des subordonnés directs lorsqu'il reverra la rémunération globale des premiers dirigeants cette année.

PORTÉE

L'examen présenté ci-dessous porte sur 36 sociétés d'État. On en trouvera la liste complète, par groupe, à l'annexe C.

Comme dans les rapports précédents, pour diverses raisons, le présent examen ne vise pas certaines sociétés d'État, soit :

- l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, puisque leurs premiers dirigeants ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil;
- la Queens Quay West Land Corporation, cette société étant en voie de liquidation;
- Ridley Terminals Inc. et le Fonds d'investissement du Cap-Breton, dont les premiers dirigeants exercent leurs fonctions à temps partiel; et
- la Corporation de développement des investissements du Canada, dont le poste de premier dirigeant est vacant depuis un certain temps déjà.

ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Ainsi que l'avait recommandé le premier Comité, le Bureau du Conseil privé a obtenu des données comparatives sur la rémunération dans le marché externe, données que le Comité a étudiées au moment de définir la nécessité de rajuster la structure de rémunération des premiers dirigeants en 2001. Le Comité a examiné ces données dans le contexte de la structure en vigueur depuis 1999.

La structure de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État est fondée sur la rémunération pécuniaire totale du premier groupe de sociétés d'État ayant été fixée au premier quartile de la rémunération pécuniaire totale des postes comparables dans le secteur privé. Les taux normaux des groupes 2 à 10 sont calculés en appliquant un écart variant de 12 p. 100 à 20 p. 100 entre les groupes, ce qui reflète la pratique du marché consistant à accroître l'écart dans la rémunération à mesure que les responsabilités augmentent. Les premiers dirigeants sont aussi admissibles à la rémunération à risque, laquelle varie entre 10 p. 100 du salaire dans le cas des groupes de niveau inférieur, à 25 p. 100 dans le cas du groupe 10.

RÉSULTATS

Le Comité a comparé la structure de rémunération actuelle des premiers dirigeants, laquelle établit leur rémunération globale en espèces (soit le taux normal plus le maximum de la rémunération à risque), à la médiane des postes équivalents de l'échantillon de la société Hay, lequel comprend plus de 250 organisations financières et industrielles. Pour chacun des 10 groupes, nous avons constaté que la rémunération globale en espèces était inférieure à la fois à la médiane et au premier quartile de l'échantillon de la société Hay, l'écart de rémunération s'accroissant aux niveaux plus élevés.

Les données de la société Hay révèlent que le taux normal de 107 400 \$ qui avait été fixé pour les premiers dirigeants des sociétés du groupe 1, le groupe repère, a pris 5,39 p. 100 de retard depuis 1999 par rapport au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison.

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Le Comité recommande de majorer les taux normaux de 5,39 p. 100, avec effet en 2001, à la date du début de l'année financière de chacune des sociétés d'État. Une telle mesure aura pour effet de rétablir l'intégrité de la structure de rémunération des premiers dirigeants, en ramenant le taux normal du groupe 1 au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison. Compte tenu qu'aucun rajustement salarial n'a été apporté en 2000, cette augmentation couvrirait en réalité une période de deux ans (2000 et 2001) tout en renforçant la capacité des sociétés d'État de recruter et de conserver leurs premiers dirigeants.

Nous avons envisagé de recommander d'augmenter la rémunération à risque des premiers dirigeants, plutôt que les taux normaux, sauf que le taux normal du groupe 1 serait demeuré inférieur au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison. D'après le Comité, en fixant la rémunération sous ce niveau, on aurait affaibli l'ensemble de la structure de rémunération et sapé la capacité de recrutement concurrentiel à long terme pour ces postes. Nous étudierons cette année d'autres rajustements

potentiels de la structure de rémunération, tant au chapitre des traitements que de la rémunération à risque, dans le cadre de notre examen de la rémunération globale des premiers dirigeants.

Une augmentation de 5,39 p. 100 résulterait dans la structure de rémunération révisée qui suit. Les minimums des échelles salariales des premiers dirigeants continueraient d'être fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

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

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Groupe 1	107,4	113,2	10 p. 100
Groupe 2	120,3	126,8	10 p. 100
Groupe 3	134,7	142,0	10 p. 100
Groupe 4	150,9	159,1	10 p. 100
Groupe 5	169,0	178,2	10 p. 100
Groupe 6	194,4	204,9	15 p. 100
Groupe 7	223,6	235,7	15 p. 100
Groupe 8	257,1	271,0	15 p. 100
Groupe 9	308,5	325,2	20 p. 100
Groupe 10	370,2	390,2	25 p. 100

FIGURE 3

Le Comité recommande que dans le cas du gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), on continue d'intégrer une partie de la rémunération à risque au taux normal ainsi que l'avait recommandé le Comité précédent,

étant donné que la rémunération variable pécuniaire a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste. Dans le passé, on ajoutait au taux normal les deux tiers de la rémunération à risque maximale. Ce niveau constitue la moyenne de la rémunération à risque versée et le Comité est d'avis que le taux normal devrait continuer d'être ajusté ainsi.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES PROPOSÉE, RÉMUNÉRATION ACTUELLE ET VALEUR MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON D'ORGANISATIONS FINANCIÈRES ET INDUSTRIELLES DE LA SOCIÉTÉ HAY

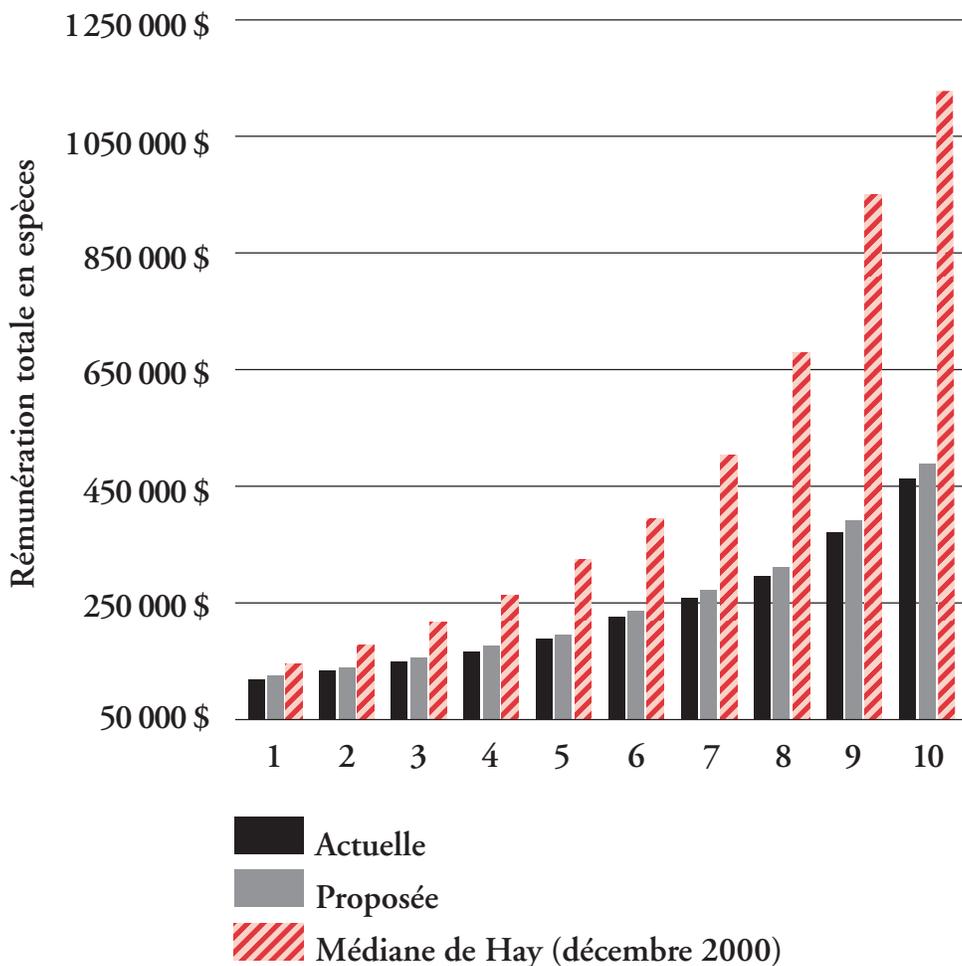


FIGURE 4

Le Comité est préoccupé par le retard que la rémunération des premiers dirigeants accuse par rapport au groupe de comparaison, en particulier au chapitre de la rémunération à risque.

La figure 4 illustre la rémunération totale en espèces recommandée – c’est-à-dire le taux normal plus le maximum de la rémunération à risque – par rapport à la structure actuelle et par rapport à l’échantillon de la société Hay, et le fait que les recommandations produisent un niveau de rémunération bien en deçà de la médiane. En fait, quatre groupes se situent sous le premier décile et les six autres se retrouvent entre le premier décile et le premier quartile, l’écart allant croissant à mesure que l’ampleur de l’emploi augmente.

Le Comité est préoccupé par le retard que la rémunération des premiers dirigeants accuse par rapport au groupe de comparaison, en particulier au chapitre de la rémunération à risque, cette dernière étant beaucoup plus élevée dans le secteur privé que le niveau présentement offert aux premiers dirigeants des sociétés d’État.

Nous recommandons que tout rajustement futur de la structure de rémunération des premiers dirigeants se fonde sur des données plus actuelles en ce qui concerne le groupe de comparaison. Cette recommandation est conforme à ce que nous proposons dans le cas des cadres de direction et des sous-ministres et aurait aussi le mérite de renforcer le caractère concurrentiel de la rémunération des premiers dirigeants tout en aidant à atténuer les difficultés en matière de recrutement. Nous proposons aussi que le pourcentage de rémunération à risque soit revu au titre de l’examen de la rémunération globale des premiers dirigeants qui se déroule présentement.

Parallèlement, nous croyons qu’il faudrait entreprendre un examen du groupe de comparaison de la société Hay, compte tenu des écarts ressortant de la comparaison pour les groupes plus élevés.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- concluons que le taux normal du groupe 1 a pris du retard par rapport au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison et recommandons que le gouvernement accorde une augmentation de 5,39 p. 100 entrant en vigueur en 2001, à la date du début de l’année

financière de chacune des sociétés d'État. La progression des premiers dirigeants vers les nouveaux taux normaux tiendrait compte de leur rendement et des recommandations des conseils d'administration;

- recommandons que dans le cas du gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), on continue d'ajouter au taux normal du poste les deux tiers de la rémunération à risque maximale, compte tenu que la rémunération variable pécuniaire a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste;
- recommandons que tout rajustement futur de la structure de rémunération des premiers dirigeants se fonde sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison;
- proposons que la rémunération à risque soit revue au titre de l'examen de la rémunération globale des premiers dirigeants présentement en cours; et
- proposons que soit entrepris dans l'avenir un examen du groupe de comparaison de la société Hay, compte tenu des écarts ressortant de la comparaison avec les groupes plus élevés.

RÉMUNÉRATION DES AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

CONTEXTE

Les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil forment le troisième groupe distinct du personnel de direction, et regroupe principalement des dirigeants et des membres d'agences, de conseils et de commissions.

Au cours des dernières années, les recommandations du Comité visant les structures de rémunération des cadres de direction et des sous-ministres ainsi que des premiers dirigeants des sociétés d'État ont été mises en œuvre avec succès.

Le Comité initial avait aussi recommandé que le Bureau du Conseil privé effectue un examen de la justesse de la structure de rémunération du troisième groupe de cadres, celui des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Cet examen a depuis été effectué.

Dans le passé, on a généralement évalué les postes de ce groupe, tels que ceux de cadres de direction et de premiers dirigeants des sociétés d'État, à l'aide du plan d'évaluation des postes de la firme Hay Management Consultants. À l'heure actuelle, les postes sont évalués et classifiés selon une échelle de 11 niveaux du groupe GIC.

La structure de classification GIC a été élaborée dans les années 1980. Auparavant, les titulaires étaient rémunérés d'après les échelles salariales des administrateurs de programmes, des cadres de direction et des sous-ministres. La conversion à la structure de classification GIC s'est faite progressivement. C'est ainsi qu'au début des années 1980, les postes rémunérés selon les échelles salariales des administrateurs de programmes et des cadres de direction ont été converties en huit niveaux GIC. En 1987, ce nombre est passé à onze et les titulaires rémunérés en fonction de l'un des trois niveaux DM ont vu leur classification convertie en trois niveaux GIC équivalents. Depuis ces conversions, les échelles salariales du groupe GIC sont calquées sur celles des cadres de direction et des sous-ministres, les récentes augmentations de ces deux derniers groupes étant aussi appliquées aux taux normaux des niveaux GIC.

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Le groupe GIC diffère de celui des cadres de direction et des sous-ministres : il est constitué d'un effectif aux connaissances et aux compétences diversifiées et ses titulaires sont généralement recrutés à l'extérieur de la fonction publique, souvent dans le secteur privé, et nommés pour une période déterminée (les mandats varient habituellement de trois à cinq ans). Il n'y a pas de progression dans la carrière pour les titulaires de ces postes. À la fin de son mandat, le titulaire peut être renommé pour une durée déterminée mais doit parfois aussi chercher un autre emploi.

Ce groupe GIC diffère aussi de celui des premiers dirigeants des sociétés d'État, du fait que la structure de gouvernance des sociétés d'État, avec ses conseils d'administration et ses présidents, est différente de celle de la plupart des agences, conseils et commissions. En outre, plusieurs sociétés d'État ont une vocation commerciale, tandis que les agences, conseils et commissions sont chargés de l'exécution de politiques gouvernementales, de fonctions quasi judiciaires ou de fonctions de réglementation.

De plus, la majorité des titulaires de niveau GIC n'occupent pas une fonction de gestion mais siègent plutôt à titre de membres d'organismes quasi judiciaires et d'organismes de réglementation, tels que la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes ou encore le Tribunal canadien des droits de la personne. Parmi la minorité de titulaires chargés de responsabilités de gestion, on retrouve les présidents et les vice-présidents de ces organismes quasi judiciaires ou d'autres postes, tels que celui de président du Conseil national de recherches et celui d'archiviste national.

Plusieurs des organisations concernées sont aussi désignées comme employeurs distincts et chargées de la conduite de leurs relations syndicales-patronales et de leurs propres politiques de gestion des ressources humaines. La plupart d'entre elles ont été constituées en vertu d'une loi définissant leur mandat et leur structure de gouvernance. Pour leur part, les organismes quasi judiciaires ont un fonctionnement indépendant du gouvernement et exercent leurs activités dans les paramètres de leur mandat et des grandes orientations stratégiques établies par le Parlement.

Le caractère indépendant des agences, conseils et commissions dirigés par des personnes de niveau GIC, tant au chapitre de la prise de décisions que celui du fonctionnement, ainsi que la diversité des fonctions de gestion et autres occupées par les titulaires, a amené le Comité à conclure qu'une structure de classification et de rémunération distincte de celles des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être adoptée pour ce groupe.

PRINCIPES RÉGISSANT L'ÉTABLISSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL À DES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

Les principes que nous avons adoptés dans notre étude de la rémunération des titulaires du niveau GIC sont semblables à ceux utilisés pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État. C'est ainsi que nous nous sommes penchés sur :

- les postes externes pertinents par rapport auxquels comparer les politiques régissant la rémunération en espèces;

Une structure de classification et de rémunération distincte de celles des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être adoptée pour ce groupe.

- la combinaison adéquate de rémunération fixe et variable pour les postes auxquels la rémunération au rendement s'appliquerait;
- la rémunération adéquate pour les fonctions quasi judiciaires et les fonctions de réglementation qui ne devraient pas être assujetties à la rémunération au rendement; et
- la relativité de la rémunération des postes de niveau GIC par rapport à celle des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État.

En outre, à l'instar des examens antérieurs des groupes EX et DM et des postes de premiers dirigeants, nous avons veillé à ce que la structure de rémunération recommandée :

- permette au gouvernement de recruter des personnes disposant des qualités requises pour exécuter des fonctions exigeantes et importantes au service de leur pays;
- témoigne de prudence sur le plan financier; et
- suive la rémunération du secteur privé plutôt que de donner le ton à celle-ci.

MÉTHODOLOGIE

ÉVALUATIONS DES POSTES DES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL À DES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

Avant d'établir une quelconque structure de rémunération, il est essentiel de procéder à une évaluation des postes afin de mesurer l'écart des responsabilités entre ces derniers. À l'heure actuelle, il n'y a eu aucune évaluation générale du plan d'évaluation des postes de niveau GIC depuis près de 20 ans, pas plus que d'étude détaillée de tous les postes de niveau GIC au cours de la même période.

La première étape de l'examen de la rémunération effectué par le Bureau du Conseil privé a consisté à mettre à jour le plan d'évaluation des postes du groupe GIC. Avec l'aide de la société Hay Management Consultants, on a modifié et adapté le plan d'évaluation en fonction des caractéristiques des titulaires de ce groupe, dans le but :

- de moderniser le plan par rapport aux responsabilités actuelles des agences,

des conseils et des commissions et par rapport aux responsabilités des postes de gestion et autres; et

- d'intégrer un élément d'évaluation du milieu et des conditions de travail, conformément aux exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

En vertu du plan d'évaluation révisé de la société Hay, les postes ont été évalués en fonction des éléments suivants :

- connaissances et compétences;
- responsabilités et obligations; et
- milieu et conditions de travail.

Afin d'évaluer les postes en fonction de ces éléments, il est nécessaire de disposer d'un profil de responsabilisation pour chacun des postes. Ce type de profil est en fait une description concise et structurée du poste, contenant tous les renseignements nécessaires aux fins de son évaluation par rapport au plan. Dans chacune des organisations, on a préparé de tels profils.

Le Bureau du Conseil privé a évalué les postes, en collaboration avec le personnel de Hay Management Consultants. Plus d'une centaine de profils de responsabilisation différents, provenant de quelque 70 organisations, ont ainsi été évalués. Compte tenu que certains profils décrivaient les fonctions de plusieurs postes (par exemple, l'un d'entre eux décrivait le travail de plus de 150 membres de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié), le nombre de postes visés était supérieur à 400.

Les postes dont l'évaluation ne présentait pas de différence significative entre eux ont été regroupés. Il en est résulté 10 niveaux de classification (énumérés aux annexes D et E). Ces derniers tiennent compte des différences importantes entre les postes sur les plans des connaissances, des compétences et de la responsabilisation.

On trouvera à l'annexe F des renseignements généraux concernant les agences, conseils et commissions visés par cet examen.

ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Comme mentionné précédemment, nous recommandons que la rémunération des titulaires de niveau GIC soit traitée séparément de celle des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État, compte tenu que la plupart œuvre dans des organismes distincts

des ministères et des sociétés d'État. En outre, les organismes quasi judiciaires et les organismes de réglementation ont un fonctionnement indépendant du gouvernement et leur titulaires sont généralement recrutés dans le secteur privé, certains provenant parfois du secteur public élargi, entre autres des universités et des établissements de santé.

Le Comité consultatif propose que l'on établisse une structure de rémunération qui tienne compte des caractéristiques particulières de ce groupe.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION RECOMMANDÉE POUR LES POSTES DE NIVEAU GIC

L'examen de la classification GIC mené par le Bureau du Conseil privé a résulté en 10 niveaux. Nous avons constaté pour chacun de ces niveaux, à l'exception des moins élevés, que la rémunération globale en espèces se situait bien en deçà de la médiane de la rémunération des postes semblables compris dans l'échantillon du secteur privé de la société Hay Management Consultants.

Afin d'établir la structure de rémunération des GIC, le Comité devait tout d'abord déterminer le niveau qui servirait de repère aux fins de la relativité interne. Étant donné que c'est le troisième niveau qui compte le plus de titulaires dans la structure de classification proposée, soit plus de la moitié des postes, nous avons décidé que ce niveau constituait un repère logique. Nous en avons ensuite établi le taux normal du niveau 3 en le faisant correspondre à celui des postes semblables du secteur privé dans l'échantillon de données de la société Hay.

Pour établir les taux normaux des autres niveaux, le Comité a suivi une approche semblable à celle utilisée pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État, soit d'appliquer un écart de 15 p. 100 entre les niveaux. Dans le cas des postes admissibles à la rémunération au rendement, la rémunération à risque a été fixée à 10 p. 100 aux niveaux moins élevés, allant jusqu'à 20 p. 100 pour les niveaux élevés, reproduisant ainsi les structures de rémunération des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État.

Afin de distinguer cette nouvelle structure de la structure de classification et de rémunération actuelle du groupe GIC, le Comité propose de donner

le nom de groupe GC à ces postes qui seront admissibles à la rémunération au rendement.

En faisant correspondre le poste de niveau 3 à la médiane du secteur de comparaison, on obtient un taux normal de 91 800 \$ pour ce niveau et la structure de rémunération qui suit pour le groupe GC. Nous proposons aussi que les minimums des échelles salariales soient fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE PROPOSÉS POUR LE GROUPE GC

	Taux normaux (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Niveau 1	69,4	10 p. 100
Niveau 2	79,8	10 p. 100
Niveau 3 (repère)	91,8	10 p. 100
Niveau 4	105,6	10 p. 100
Niveau 5	121,4	10 p. 100
Niveau 6	139,6	15 p. 100
Niveau 7	160,5	15 p. 100
Niveau 8	184,6	15 p. 100
Niveau 9	212,3	20 p. 100
Niveau 10	244,1	20 p. 100

FIGURE 5

Le Comité a aussi recherché la meilleure méthode d'élaborer une structure de rémunération pour la majorité des titulaires qui ne sont pas admissibles à la rémunération au rendement, en raison de la nature quasi judiciaire ou réglementaire de leurs fonctions. Nous avons conclu que l'approche retenue devrait s'apparenter à celle suivie pour le poste de gouverneur de

la Banque du Canada, pour lequel la rémunération au rendement est jugée irrecevable. Dans ce dernier cas, on a ajouté au taux normal les deux tiers de la rémunération à risque maximale. Comme on l'a déjà mentionné, ce montant correspond au versement moyen de la rémunération à risque, et le Comité considère adéquat de rajuster en conséquence les taux normaux des postes assortis de responsabilités quasi judiciaires.

Afin d'établir une distinction entre cette autre nouvelle structure et la structure de classification et de rémunération actuelle du groupe GIC et avec celle du groupe GC admissible à la rémunération au rendement, le Comité propose de donner le nom de groupe GC-Q à ce groupe de postes.

Cette approche produirait la structure de rémunération suivante pour le groupe GC-Q. Les minimums des échelles salariales seraient fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

TAUX NORMAUX PROPOSÉS POUR LE GROUPE GC-Q

	Taux normaux (en milliers de dollars)
Niveau 1	74,0
Niveau 2	85,1
Niveau 3	97,9
Niveau 4	112,6
Niveau 5	129,5
Niveau 6	153,6
Niveau 7	176,5
Niveau 8	203,1
Niveau 9	240,6
Niveau 10	276,6

FIGURE 6

Le diagramme qui suit compare la rémunération totale en espèces recommandée pour le groupe GC, c'est-à-dire le taux normal plus la rémunération à risque maximale, celle recommandée pour le groupe GC-Q ainsi que le niveau de l'échantillon du secteur privé canadien de la société Hay. Les recommandations visant les groupes GC et GC-Q correspondent à des niveaux bien en deçà de la médiane, passé le troisième niveau.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES PROPOSÉE DES GROUPES GC-Q ET GC PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON DU SECTEUR PRIVÉ CANADIEN DE LA SOCIÉTÉ HAY

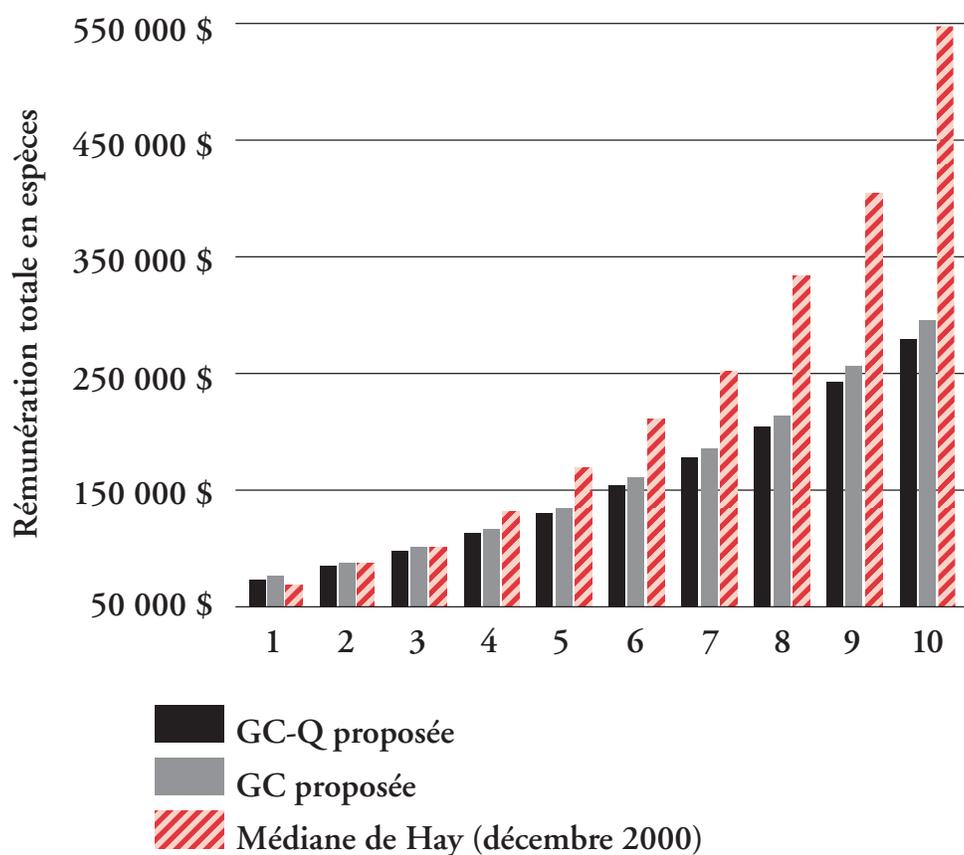


FIGURE 7

En outre, le Comité recommande que les rajustements futurs de la structure de rémunération se fondent sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison, comme recommandé pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État. Cette façon de faire aidera la fonction publique à demeurer concurrentielle à une époque où la concurrence pour les ressources humaines hautement qualifiées est à la hausse.

MISE EN OEUVRE DE LA STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION PROPOSÉE

Le Bureau du Conseil privé a constaté, dans son évaluation des postes, que la valeur relative de certains postes par rapport à d'autres avait changé. Cette situation découle des révisions apportées au plan d'évaluation, des modifications des responsabilités des postes et de décisions de classification antérieures fondées sur le titulaire plutôt que sur le poste.

En raison des changements touchant l'évaluation des postes et la valeur relative entre ceux-ci, certains sont maintenant classifiés à un niveau relatif plus élevé et d'autres, à un niveau inférieur. Ces décisions de classification auront pour effet de rendre certains titulaires admissibles à un taux normal plus élevé et d'autres, à un taux normal moins élevé.

Le Bureau du Conseil privé élabore des politiques qui faciliteront la conversion aux nouveaux groupes. Il informera tous les organismes au sujet de ces politiques et de la façon de convertir les titulaires à la nouvelle structure de classification et de rémunération.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- avons conclu qu'une structure de classification et de rémunération distincte de celles établies pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être établie à l'égard des personnes de niveau GIC, et nous recommandons que le gouvernement approuve les structures de rémunération révisées que nous proposons;

- recommandons que les rajustements futurs de la rémunération des groupes GC et GC-Q se fondent sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison; et
- appuyons le plan du Bureau du Conseil privé consistant à élaborer des politiques qui faciliteront la conversion depuis la structure de classification du groupe GIC à la nouvelle structure GC, et prévoyant d'informer tous les organismes au sujet de ces politiques et de la façon de convertir les titulaires à la nouvelle structure de classification et de rémunération.

Politiques et programmes de gestion des ressources humaines

« **E**n bout de ligne, il importe de se rappeler que nous ne pouvons devenir ce que nous devons être sans passer par le changement. » (traduction) *Max De Pree*

Le Comité antérieur s'était penché sur les éléments fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et avait formulé des recommandations concernant la nécessité de se doter d'une stratégie à long terme en matière de ressources humaines et au sujet des éléments à inclure dans cette stratégie. Le troisième rapport du Comité présentait brièvement les difficultés critiques auxquelles la fonction publique est confrontée dans le cas de ses dirigeants.

- La formation de dirigeants efficaces pour l'avenir est absolument essentielle si l'on désire que la fonction publique contribue au succès économique et social du Canada.
- Les données démographiques indiquent qu'à elles seules, les retraites des gestionnaires créeront un manque de ressources important, à moins qu'on ne forme suffisamment de nouveaux dirigeants pour combler ces postes.
- Alors que la fonction publique fédérale prend des mesures pour combler ses besoins de main-d'œuvre, elle peut s'attendre à être confrontée au secteur privé et au secteur public élargi dans une lutte agressive pour le talent.
- À mesure que la disponibilité de personnes talentueuses diminuera au cours de la prochaine décennie, il est très avisé de conserver en poste les personnes qui offrent une valeur ajoutée.

Ces observations ont non seulement situé le contexte, mais aussi été un catalyseur, des recommandations en matière de rémunération que nous avons formulées dans les chapitres précédents. Nous espérons que les améliorations que nous recommandons dans ce domaine contribueront aux efforts de recrutement et de maintien en poste des dirigeants dont nous aurons besoin dans l'avenir. Toutefois, comme mentionné précédemment, la rémunération n'est qu'un aspect d'une stratégie de gestion des ressources humaines.

PERFECTIONNEMENT

Le rapport entre la formation et le perfectionnement, d'une part, et le rendement et l'atteinte des résultats, d'autre part, est si fondamental que l'on considère qu'il va de soi. Néanmoins, nous avons constaté dans nos délibérations que malgré l'emphase accrue mise sur l'apprentissage permanent, la fonction publique fédérale accuse toujours un retard important par rapport au secteur privé au chapitre de l'engagement envers le perfectionnement.

Nous appuyant sur notre expérience collective, nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'un engagement fort et visible de la haute direction à l'endroit de l'apprentissage et du perfectionnement. Nous croyons que l'initiation au leadership et les événements d'apprentissage favorisent le développement d'un sentiment d'identité parmi les dirigeants, tout en assurant une compréhension commune de la vision et des enjeux et initiatives en gestion. De tels programmes devraient être élaborés et parrainés par le centre et les représentants de la haute direction du gouvernement et de la fonction publique devraient y jouer un rôle important.

Le Comité suggère que le greffier du Conseil privé, dans son rôle de chef de la fonction publique, envisage de parrainer une réunion des dirigeants de la fonction publique. Les cadres de niveaux de sous-ministre adjoint et supérieurs se réuniraient annuellement, pour une période allant de quelques jours à une semaine, afin de discuter de la vision, des orientations stratégiques, des priorités globales ainsi que des initiatives importantes des programmes. Cet événement en serait un d'apprentissage, comportant des études de cas et la revue de pratiques exemplaires, ainsi qu'une occasion de réseautage.

Nous appuyant sur notre expérience collective, nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'un engagement fort et visible de la haute direction à l'endroit de l'apprentissage et du perfectionnement.

Le Comité croit fermement en la nécessité de l'apprentissage permanent et considère que l'on devrait inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement du personnel de direction.

Le Comité croit fermement en la nécessité de l'apprentissage permanent et considère que l'on devrait inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement du personnel de direction.

Nous recommandons aussi que le gouvernement étudie la possibilité d'étendre l'ampleur des programmes de mentorat dans la fonction publique. De tels programmes procurent des avantages à tous leurs participants et l'institution préserve ainsi les connaissances, l'expérience et la mémoire institutionnelle. Au plan personnel, les cadres expérimentés profitent de la confrontation aux idées nouvelles tandis que les nouveaux cadres bénéficient d'un appui pendant leur apprentissage de l'organisation.

GESTION DU RENDEMENT

En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor mettait en place le nouveau Programme de gestion du rendement. Notre Comité considère que ce programme progresse dans la bonne voie mais que des efforts sont requis pour s'assurer qu'il est toujours appliqué de manière rigoureuse et uniforme. À cette fin, le Comité est heureux de constater que le Secrétariat prévoit élaborer un cadre d'efficacité pour surveiller le niveau de réussite du Programme.

Le Comité suggère que le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie la possibilité de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement, une mesure qui présente deux avantages au chapitre de la transparence : elle accroîtrait la connaissance et la confiance de la population à l'égard du régime de rémunération des cadres de direction fédéraux; et elle susciterait une certaine « pression par les pairs », à l'appui des objectifs de rigueur et d'uniformité. Les ministères voudraient être perçus comme suivant les mêmes règles que les autres, en fournissant une justification suffisante sous forme de résultats concrets atteints par suite des décisions en matière de rendement ainsi que dans leur utilisation judicieuse et prudente des deniers publics.

Les résultats des mesures du rendement sont l'une des questions qui préoccupe le Comité. Bien qu'on ait constaté une certaine diminution du pourcentage de cadres de direction évalués comme ayant « dépassé » leurs objectifs, comme on pouvait s'y attendre avec une application plus rigoureuse, cela n'a eu pour effet que d'accroître le pourcentage de cadres de direction

ayant «atteint » leurs objectifs, alors qu'on ne notait aucune augmentation importante de ceux évalués comme n'ayant pas atteint leurs objectifs. Nous croyons fermement qu'il faut porter plus d'attention à cerner et à gérer les cas de rendement faible ou marginal.

Malgré le nombre élevé et la gamme étendue de politiques en matière de ressources humaines dans la fonction publique, on n'y retrouve aucune politique traitant explicitement des employés au rendement insuffisant. Nous croyons que par souci d'équité envers les personnes et la direction, les attentes en matière de rendement devraient être énoncées clairement et appuyées de programmes et de politiques raisonnables et respectueux indiquant les mesures à prendre dans le cas des personnes qui ne sont pas à la hauteur.

Il apparaît clairement aussi que notre monde connaît des changements et que les organisations, y compris la fonction publique, doivent s'adapter à de nouvelles réalités. Par contre, certaines personnes n'arrivent pas à effectuer les transitions efficacement. Le leadership est essentiel à la réussite de toute entreprise de changement et, en son absence, le processus de changement échoue en raison de la faiblesse résultante.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est engagé à élaborer une politique pour traiter les cas de rendement insuffisant et nous l'encourageons dans cette voie. Une telle politique devrait prévoir une gamme complète de mesures et d'options, entre autres la formation et le perfectionnement, la ré-affectation et, le cas échéant, le congédiement. Les gestionnaires disposeraient ainsi d'une politique et d'instruments adéquats pour faire face aux diverses circonstances. La politique devrait aussi requérir des plans d'amélioration du rendement et une surveillance des personnes au rendement insuffisant.

AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

Dans son premier rapport, le Comité consultatif initial avait recommandé que l'on envisage l'adoption d'un régime d'avantages sociaux variables pour les cadres de direction de la fonction publique. Le troisième rapport indiquait que le Comité préférait un programme comportant certains avantages de base, offerts à tous, auxquels s'ajouteraient des avantages

optionnels parmi lesquels on pourrait choisir en fonction des besoins et du mode de vie. Le Comité a recommandé que les avantages de base soient définis avec précision et que les éléments facultatifs soient aussi diversifiés que possible.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a présenté deux options de programmes au Comité. Cependant, les avantages sociaux variables sont une question complexe et c'est pourquoi nous avons demandé plus d'information au sujet des coûts et avantages et des options, de manière à pouvoir étudier la question dans le contexte de la rémunération globale et d'autres priorités.

Il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir. Nous avons formulé diverses propositions concrètes dans ce rapport qui devraient, à notre avis, contribuer dès maintenant à l'atteinte de ces objectifs.

PRATIQUES EXEMPLAIRES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous croyons que le gouvernement est en bonne voie concernant un certain nombre d'initiatives, en particulier dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, de la réforme des structures et des procédés relatifs aux ressources humaines ainsi que de la clarification des responsabilités. Nous recommandons des approches ciblées et pratiques, axées sur une mise en œuvre rapide. Le risque est inhérent à la gestion et une solution bonne à 80 p. 100 est toujours préférable à l'immobilité en attendant la proposition parfaite.

Il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir. Nous avons formulé diverses propositions concrètes dans ce rapport qui devraient, à notre avis, contribuer dès maintenant à l'atteinte de ces objectifs.

Pour l'avenir, nous avons l'intention de passer en revue la gamme complète de politiques et de programmes de ressources humaines destinés au personnel de direction, en examinant tout d'abord plus en détail la méthode utilisée pour le calcul des rajustements de rémunération, la proportion que représente la rémunération variable par rapport à la rémunération globale ainsi que l'efficacité de la gestion du rendement.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé,

Au chapitre du perfectionnement, nous :

- sommes d'avis que l'initiation et l'apprentissage favorisent un sentiment d'identité, de compréhension commune et de raison d'être partagée chez les dirigeants;
- suggérons que le greffier du Conseil privé envisage de parrainer une réunion annuelle réunissant les niveaux de sous-ministre adjoint et supérieurs afin de discuter de la vision, des orientations stratégiques, des politiques gouvernementales et des initiatives importantes des programmes de la fonction publique;
- croyons fermement à la nécessité de l'apprentissage permanent et suggérons d'inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement; et
- recommandons que le gouvernement utilise plus largement le mentorat dans la fonction publique.

En ce qui concerne la gestion du rendement, nous :

- suggérons que le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement;
- croyons fermement qu'il faudrait accorder davantage d'attention à cerner et à gérer les cas de rendement insuffisant; et
- encourageons le Secrétariat du Conseil du Trésor à élaborer une politique concernant le traitement des cas de rendement insuffisant; cette politique devrait prévoir une gamme complète de mesures et d'options, entre autres les plans de formation et de perfectionnement, la réaffectation et, le cas échéant, le congédiement, de manière que les gestionnaires disposent d'une politique et d'instruments adéquats pour faire face aux diverses circonstances.

En ce qui concerne les avantages sociaux variables, nous avons demandé au Secrétariat de nous fournir de plus amples renseignements et analyses pour nous permettre d'évaluer la faisabilité et les implications de l'adoption d'un tel régime pour les cadres de direction.

Par rapport aux pratiques exemplaires de la gestion des ressources humaines, nous :

- avons conclu que la fonction publique devait relever d'importants défis relativement à ses dirigeants;
- croyons qu'il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir; et
- recommandons que le gouvernement mette l'accent sur des approches pratiques pouvant être mises en œuvre rapidement.

Conclusion

« **L**a fonction publique du Canada vit une période absolument emballante; d'une part, les ministres nous demandent de leur prodiguer des conseils judicieux sur des questions de plus en plus complexes; et, d'autre part, les citoyens exigent que nous leur fournissions des services améliorés en temps opportun et par les moyens de leurs choix. La période de transition que nous vivons comme fonctionnaires en ce moment de transition ne facilite pas les choses. Nous passons de l'économie postindustrielle à celle du savoir. Les gouvernements évoluent dans un monde qui est en pleine mutation. Un monde qui exige plus que jamais l'excellence et l'innovation. Le Canada et le reste du globe exigent l'excellence. Nous avons le devoir de servir les Canadiens et les Canadiennes avec excellence . »

Mel Cappe

*Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
devant l'Association professionnelle des cadres
de la fonction publique du Canada (APEX)*

Le 6 juin 2001

Dans son discours prononcé à l'occasion de la conférence annuelle de l'APEX, en juin 2001, Mel Cappe faisait porter l'attention sur le défi du leadership pour les cadres de la fonction publique et sur la nécessité d'opérer une transformation fondamentale de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, entre autres dans les domaines de l'infrastructure, des politiques, des programmes et de la bureaucratie. Dans une allocution teintée d'un sentiment d'urgence et de passion, il a parlé du renouveau possible et de l'incidence que ce renouveau aurait sur le Canada et sa population au cours du 21^e siècle. Il a aussi traité du rôle que les dirigeants de la fonction publique sont appelés à jouer pour garantir l'excellence des ressources humaines, des processus, des politiques et des résultats.

Nous constatons l'urgent besoin de moderniser et de renouveler la fonction publique.

Au cœur de ce projet, on retrouve le besoin de disposer de stratégies, de politiques, de programmes et d'une infrastructure des ressources humaines qui soient à la fois modernes, simples, robustes et souples.

Nous avons l'intention de conseiller activement le gouvernement sur toute la gamme des politiques et des programmes de ressources humaines touchant le personnel de direction.

Notre Comité appuie ces idées : nous constatons l'urgent besoin de moderniser et de renouveler la fonction publique. Au cœur de ce projet, on retrouve le besoin de disposer de stratégies, de politiques, de programmes et d'une infrastructure des ressources humaines qui soient à la fois modernes, simples, robustes et souples. Voilà d'ambitieux objectifs, qui requerront de vastes changements, et chargés à la fois d'occasions et de menaces. Le défi du leadership consiste à saisir les occasions et à dissiper les menaces.

Notre expérience nous démontre que tout changement profond doit reposer sur l'engagement de chefs de file courageux. À cet égard, notre Comité se donne pour rôle d'aider à forger une fonction publique dirigée par des chefs de file résolus et courageux, en participant à la définition de la vision et des stratégies ainsi que des politiques et des programmes touchant l'ensemble des questions de l'infrastructure des ressources humaines.

Dans ce premier rapport, nous présentons des recommandations précises touchant la rémunération des trois groupes de dirigeants de la fonction publique, soit :

- les collectivités des groupes EX et DM;
- les premiers dirigeants des sociétés d'État; et
- les personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions.

Nous proposons d'importants changements structurels dans le cas des postes GIC, pour que leur rémunération reflète plus adéquatement la caractéristique unique de ces nominations ainsi que les responsabilités des postes.

Nous avons formulé des recommandations concernant le perfectionnement des dirigeants et destinées à promouvoir une compréhension commune et une raison d'être partagée.

Nous avons l'intention de conseiller activement le gouvernement sur toute la gamme des politiques et des programmes de ressources humaines touchant le personnel de direction.

Nous espérons qu'il découlera des changements audacieux des travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, et encourageons ces travaux; nous accueillons favorablement aussi l'occasion d'être au nombre des réseaux

de conseillers auxquels la fonction publique aura recours pour stimuler et apporter les changements requis. Dans nos travaux, nous mettrons l'accent sur la collectivité des dirigeants, conformément à notre mandat.

Morley Callaghan a déjà dit, parlant du Canada : « *L'ami véritable de ce pays, c'est celui ou celle qui croit en l'excellence, qui se bat pour elle et qui s'efforce de la produire.* » (traduction)

Nous croyons que notre pays a besoin d'une fonction publique comptant des dirigeants qui soient ses amis véritables et nous nous engageons à concrétiser ce souhait.

ANNEXES

Annexe A

MEMBRES DU COMITÉ

CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION (2001-2004)

Carol M. Stephenson, B.A. (Présidente du comité)

Présidente et chef de la direction, Lucent Technologies Canada

Mme Stephenson a été nommée présidente et chef de la direction de Lucent Technologies Canada en 1999. Dans ses postes antérieurs, elle a été présidente et chef de l'exploitation (Amériques) de BCE Media Inc.; présidente et chef de la direction de Stentor Resource Centre Inc.; et vice-présidente de Bell Canada. Mme Stephenson est diplômée de l'Université de Toronto. Elle a terminé également le programme des cadres supérieurs de la Graduate School of Business Administration de l'Université de la Californie à Berkeley et le Programme de gestion supérieure à l'Université Harvard. Elle a également reçu un doctorat honorifique en génie de l'Université Ryerson.

Robert E. Brown, B.Sc.

Président et chef de la direction, Bombardier Inc.

M. Brown a été nommé président et chef de la direction de Bombardier Inc. en 1999. Dans ses postes antérieurs, il a été président et chef de l'exploitation de Bombardier aéronautique; président du groupe Bombardier aéronautique – Amérique du Nord; premier vice-président, Planification stratégique et développement de l'entreprise – Bombardier; vice-président, Développement de l'entreprise - Bombardier. De plus, M. Brown a occupé des postes supérieurs dans la fonction publique fédérale, y compris celui de sous-ministre adjoint au ministère de l'Expansion industrielle régionale. Il a également occupé des postes à Énergie atomique du Canada, à la

Commission de la fonction publique, au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Conseil des premiers ministres des Maritimes. M. Brown détient un baccalauréat en sciences du Collège militaire royal de Kingston et il a participé au Programme de gestion supérieure à l'École d'études commerciales de Harvard.

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

Professeur adjoint, École d'administration publique, Université de Victoria; président émérite, Syndicat national des employés généraux du secteur public (SNEGSP). M. Fryer est membre du conseil d'administration du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique; et président du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale. Dans ses postes antérieurs, il a été secrétaire général du Syndicat des employés du gouvernement de la Colombie-Britannique et président du Syndicat national des employés généraux du secteur public.

M. Fryer a été membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (1997-2001), présidé par Lawrence F. Strong.

Monique F. Leroux, M.B.A., F.C.A.
Présidente, société financière Desjardins-Laurentienne et chef de la direction de ses succursales

Mme Leroux est responsable de l'élaboration des activités des succursales Desjardins dans les domaines de l'assurance, des services de fiducie et de la gestion des investissements. Dans ses postes antérieurs, Mme Leroux a été principale vice-présidente et chef de l'exploitation de Quebecor Inc.; principale vice-présidente à l'administration centrale de la Banque royale, Québec; associée directrice générale de Caron Bélanger Ernst & Young, responsable des services aux institutions financières pour le Québec; et associée responsable de la vérification et de la consultation en gestion pour des sociétés nationales et internationales. Elle détient une maîtrise en administration publique de l'Université du Québec et le titre de comptable agréé.

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

Président, Gaétan Lussier et associés

Ancien sous-ministre adjoint et ancien sous-ministre, ministère québécois de l'Agriculture. Ancien sous-ministre, Agriculture Canada. Ancien sous-ministre et ancien président, Emploi et Immigration Canada. Ancien président, Les Boulangeries Weston Québec Inc. Ancien président et chef de la direction de Culinar Inc.

M. Lussier a été membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (1997-2001), présidé par Lawrence F. Strong.

Sarah E. Raiss, B.Sc., M.B.A.

Vice-présidente à la direction, Services de l'entreprise, TransCanada Pipelines

Sarah Raiss est actuellement vice-présidente à la direction, services de l'entreprise et elle est responsable des ressources humaines, des relations avec le gouvernement, des services d'information, des investissements dans la communauté et des communications. Avant d'occuper ce poste à TransCanada Pipelines Limited, elle a été présidente de S.E. Raiss Group Inc.; vice-présidente du Service à la clientèle, de la formation et du soutien en TI de Ameritech; principale experte-conseil auprès de Metzler & Associates; et elle a occupé plusieurs postes à Michigan Bell. Mme Raiss détient un baccalauréat en sciences (mathématiques appliquées) et une maîtrise en administration publique en marketing stratégique et comportement organisationnel de l'Université du Michigan.

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

M. Traves est président de l'Université Dalhousie depuis 1995. Il est membre du conseil d'administration de La Maritime Compagnie d'assurance-vie, du Atlantic Canada Petroleum Institute, de Technology Applications Research Alliance, InNOVAcorp, du Greater Halifax Partnership, du International Ocean Institute, de l'Association des universités et des collèges du Canada et de l'Association des universités du Commonwealth. Il est président de l'Association des universités de l'Atlantique, du Comité permanent de l'Association des universités et des collèges sur l'éducation et le financement et du Comité consultatif de l'Institut des banquiers canadiens. Auparavant, il a été vice-président (académique) de l'Université du Nouveau-Brunswick à Frédéricton et doyen de la Faculté des arts à l'Univeristé York à Toronto. M. Travers détient un baccalauréat de l'Université du Manitoba, une maîtrise et un doctorat de l'Université York et il a reçu un doctorat honorifique de l'Université Umea en Suède en 1997.

Annexe B

MANDAT DU COMITÉ

Dispenser des conseils et formuler des recommandations à la présidente 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 de direction de la fonction publique, qui puisse répondre aux besoins en gestion des ressources humaines pour les 10 prochaines années;
- des stratégies et des principes de rémunération;
- des questions de gestion générales, entre autres les politiques et les programmes en matière de ressources humaines, les conditions d'emploi et d'autres questions liées à la classification et à la rémunération, telles que les taux de traitement, les récompenses et la reconnaissance.

Présenter des recommandations appropriées à la présidente du Conseil du Trésor, dans un rapport qui celui-ci rendra public.

Annexe C

SOCIÉTÉS D'ÉTAT PAR GROUPE

GROUPE 1

Administration de pilotage de l'Atlantique
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée

GROUPE 2

Administration de pilotage des Laurentides
Administration de pilotage du Pacifique
Fondation canadienne des relations raciales
Société d'expansion du Cap-Breton

GROUPE 3

Conseil canadien des normes
Construction de défense (1951) Limitée
Office de commercialisation du poisson d'eau douce
Société des ponts fédéraux Limitée

GROUPE 4

Commission canadienne du lait
Musée canadien de la nature
Musée des beaux-arts du Canada
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne
Société du Centre national des Arts
Société du Musée national des sciences et de la technologie

GROUPE 5

Commission canadienne du tourisme
Commission de la capitale nationale
Conseil des arts du Canada
Corporation commerciale canadienne
Marine Atlantique S.C.C.
Société du Musée canadien des civilisations
Société immobilière du Canada Limitée

GROUPE 6

Centre de recherches pour le développement international
Société d'assurance-dépôts du Canada
Société de développement du Cap-Breton
Société du crédit agricole

GROUPE 7

Banque de développement du Canada
Monnaie royale canadienne
Société pour l'expansion des exportations
Via Rail Canada Inc.

GROUPE 8

Énergie atomique du Canada limitée
Société canadienne d'hypothèques et de logement

GROUPE 9

Banque du Canada
Société Radio-Canada

GROUPE 10

Société canadienne des postes

Annexe D

POSTES GC PAR NIVEAU

GC – 1

Aucun poste présentement

GC – 2

Aucun poste présentement

GC – 3

Secrétaire

Commission des champs de bataille nationaux

Huissier du Sénat

Sénat

GC – 4

Bibliothécaire parlementaire associé

Bibliothèque du Parlement

Premier dirigeant

Le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies

Président

Commission canadienne des affaires polaires

Vice-président et membre

Conseil national des produits de ferme

Secrétaire

Secrétariat canadien – Accord de libre-échange nord-américain

Secrétaire

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

GC – 5

Commissaire

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Directeur général adjoint des élections

Bureau du Directeur général des élections

Président

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Greffier adjoint

Chambre des communes

Sergent d'armes

Chambre des communes

Commissaire au développement de l'aquaculture

Ministère des Pêches et Océans

GC – 6

Bibliothécaire parlementaire

Bibliothèque du Parlement

Secrétaire

Bureau du Gouverneur général

Légitime et conseiller parlementaire

Chambre des communes

Sous-greffier

Chambre des communes

Président du conseil et membre

Conseil national des produits de ferme

GC – 7

Président et premier dirigeant

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Directeur général

Bibliothèque nationale

Coordonnatrice

Bureau de la coordonnatrice de la condition féminine

Directeur

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

Président

Centre international des droits de la personne et du développement démocratique

Président

Commission du droit du Canada

Greffier du Sénat et greffier des parlements

Sénat

Directeur général

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

GC – 8

Archiviste national

Archives nationales du Canada

Greffier de la chambre

Chambre des communes

Président et commissaire du gouvernement à la cinématographie

Office national du film

GC – 9

Président

Conseil de recherches en sciences humaines

Président

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

GC – 10

Président

Conseil national de recherches du Canada

Président

Instituts de recherche en santé du Canada

Annexe E

POSTES GC-Q PAR NIVEAU

GC-Q – 1

Aucun poste présentement

GC-Q – 2

Membre

Comité des griefs des Forces canadiennes

Commissaire adjoint

Commission canadienne des grains

Juge de la citoyenneté

GC-Q – 3

Vice-président

Comité des griefs des Forces canadiennes

Membre coordonnateur

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre (*Section du statut de réfugié*)

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre (*Section d'appel*)

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre à temps plein

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Membre

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Membre

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président

Tribunal de l'aviation civile

Membre titulaire / vacataire (*révision et appel*)

Tribunal des anciens combattants

GC-Q – 4**Membre**

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

Commissaire (*Travailleurs / Employeurs*)

Commission de l'assurance-emploi du Canada

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

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

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

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Vice-président

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

Vice-président

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Membre (*régional*)

Commission nationale des libérations conditionnelles

Membre (*Section d'appel*)

Commission nationale des libérations conditionnelles

Membre

Commission du droit d'auteur

Membre (*Employés / Employeurs*)

Conseil canadien des relations industrielles

Vice-président

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président et membre

Tribunal des anciens combattants

Juge principal de la citoyenneté

GC-Q – 5

Enquêteur correctionnel

Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada

Président

Comité des griefs des Forces canadiennes

Président

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Membre permanent

Commission canadienne de sûreté nucléaire

Commissaire

Commission canadienne des grains

Vice-président

Commission canadienne des grains

Président

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

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

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président

Commission de révision de sanctions administratives pécuniaires

Vice-président

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Vice-président

Commission du droit d'auteur

Vice-président et membre (*régional*)

Commission nationale des libérations conditionnelles

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

Commission nationale des libérations conditionnelles

Président

Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

Membre régional

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Registraire adjoint

Cour suprême du Canada

Membre

Tribunal canadien des droits de la personne

Membre titulaire / vacataire

Tribunal canadien du commerce extérieur

Président

Tribunal de l'aviation civile

Autre membre

Tribunal de la concurrence

GC-Q – 6**Président et membre**

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

Ombudsman

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

Commissaire

Commission de la fonction publique

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

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

Commissaire

Commission mixte internationale

Premier vice-président et membre

Commission nationale des libérations conditionnelles

Vice-président

Conseil canadien des relations industrielles

Registraire

Cour suprême du Canada

Surintendant

Faillites

Inspecteur général

Ministère du solliciteur général

Membre

Office des transports du Canada

Membre

Office national de l'énergie

Vice-président

Tribunal canadien des droits de la personne

Président

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président

Tribunal canadien du commerce extérieur

Président et membre (*révision et appel*)

Tribunal des anciens combattants

GC-Q – 7

Commissaire aux brevets et registraire des marques de commerce

Brevets et marques de commerce

Commissaire

Bureau du commissaire aux traités de la Saskatchewan

Président

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Président

Commission des traités de la Colombie-Britannique

Président et commissaire

Commission mixte internationale

Vice-président et membre

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Vice-président et membre

Office des transports du Canada

Vice-président du conseil et membre

Office national de l'énergie

GC-Q – 8

Président et membre

Commission canadienne de sûreté nucléaire

Président

Commission canadienne des droits de la personne

Président

Commission canadienne des grains

Président

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président et membre

Commission nationale des libérations conditionnelles

Président

Conseil canadien des relations industrielles

Président

Tribunal canadien des droits de la personne

Président

Tribunal canadien du commerce extérieur

GC-Q – 9

Commissaire

Bureau du commissaire de la concurrence

Surintendant

Bureau du surintendant des institutions financières

Président du conseil et membre

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Président et membre

Office des transports du Canada

Président du conseil et membre

Office national de l'énergie

GC-Q – 10

Aucun poste en ce moment

Annexe F

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

(en millions de dollars)

Agence canadienne d'évaluation environnementale

MANDAT : Gérer le processus fédéral d'évaluation environnementale établi par la Loi et ses règlements d'application; fournir un appui administratif et consultatif aux commissions d'examen des évaluations environnementales, aux études approfondies et aux médiateurs; favoriser l'uniformisation et l'harmonisation des activités d'évaluation environnementale partout au Canada, à tous les échelons de gouvernement; et s'assurer que le public peut participer vraiment au processus fédéral d'évaluation environnementale.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
95	3,5 \$	11,6 \$

Archives nationales du Canada

MANDAT : Servir le gouvernement du Canada, en sa qualité de détenteur de l'expertise dans la gestion des documents essentiels de l'administration du pays, et aussi les Canadiens, en conservant les archives privées et publiques d'intérêt national. Les Archives nationales servent également les Canadiens en s'efforçant de devenir un chef de file dans la conception de services archivistiques axés sur le client et le service, et ce à l'échelle nationale et internationale.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
614	0,1 \$	50,8 \$

Bibliothèque du Parlement

MANDAT : Assurer, en temps opportun, d'une manière nonpartisane et confidentielle, que les parlementaires disposent de documents d'information, de recherche et d'analyse complets et fiables.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
208	0 \$	22,8 \$

Bibliothèque nationale

MANDAT : Élaborer, conserver des collections et les rendre accessibles dans le but de soutenir ses propres services et ceux d'autres bibliothèques canadiennes; créer et maintenir une base de données nationale de mise en commun des ressources énumérant les fonds des bibliothèques canadiennes; compiler et publier la bibliographie nationale; coordonner les services des bibliothèques du gouvernement fédéral; transférer et se départir des documents de bibliothèque en surplus provenant d'autres ministères fédéraux; prendre des ententes concernant des services de bibliothèque avec d'autres établissements.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
425	0 \$	36,2 \$

Brevets et marques de commerce

MANDAT : Accorder des brevets aux Canadiens et assurer que l'information soit accessible afin de promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies; maintenir la qualité du registre de marques de commerce; et encourager la divulgation d'information sur les marques de commerce.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
620	80,0 \$	0 \$

Bureau de la coordonnatrice de la condition féminine

MANDAT : Coordonner les politiques relatives à la situation de la femme et gérer les programmes qui s'y rapportent.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
116	0 \$	21,2 \$

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

MANDAT : Promouvoir la sécurité du transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline, de compétence fédérale; procéder à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur les événements survenant dans les transports. L'objet de ces enquêtes est de constater les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et d'identifier les manquements à la sécurité qui peuvent faire l'objet de recommandations destinées à améliorer la sécurité et à réduire ou éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
235	0 \$	24,1 \$

Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada

MANDAT : Faire office d'ombudsman pour les délinquants au niveau fédéral.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
19	0 \$	2,0 \$

Bureau d’Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

MANDAT : Fournir un mécanisme de surveillance neutre et indépendant visant à répondre aux questions et aux plaintes en provenance de membres du personnel militaire, actuels et anciens, et d’employés civils de la Défense nationale et de leurs familles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
55	0 \$	5,4 \$

Bureau du commissaire à la magistrature fédérale

MANDAT : Appliquer la Partie I de la *Loi sur les juges* en versant aux juges de la Cour fédérale du Canada, aux juges de la Cour canadienne de l’impôt et aux juges des cours supérieures des provinces nommés par le gouvernement fédéral un traitement, des indemnités et une pension en conformité avec la *Loi sur les juges*; établir les présentations budgétaires de la Cour fédérale du Canada, de la Cour canadienne de l’impôt et du Conseil canadien de la magistrature; fournir des services administratifs au Conseil canadien de la magistrature; et accomplir les missions que le ministre de la Justice lui confie, dans le cadre de sa compétence légale, pour la bonne administration du système judiciaire du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
45	11,7 \$	273,2 \$

Bureau du commissaire aux traités de la Saskatchewan

MANDAT : Favoriser et coordonner des discussions efficaces, efficientes et ordonnées sur une gamme de questions en rapport aux traités dans le cadre d'un processus bilatéral entre le gouvernement du Canada et la « Federation of Saskatchewan Indian Nations ».

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
6	0 \$	0,6 \$

Bureau du commissaire de la concurrence

MANDAT : Maintenir et favoriser la concurrence des marchés.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
382	7,5 \$	22,3 \$

Bureau du directeur général des élections

MANDAT : Être prêt à tout moment à tenir des élections générales, des élections partielles et des référendums fédéraux; mettre en oeuvre des programmes d'information et d'éducation de l'électorat; et prêter son soutien aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales fédérales.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
210	0 \$	36,5 \$

Bureau du surintendant des faillites

MANDAT : Surveiller l'administration des actifs et affaires auxquels s'applique la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
265	21,0 \$	Inclus dans les crédits budgétaires d'Industrie Canada

Bureau du surintendant des institutions financières

MANDAT : Réglementer et surveiller les banques, les sociétés d'assurance, les sociétés de fiducie, de prêts et d'investissement, de même que des associations coopératives de crédit à charte fédérale ou détenant un permis du gouvernement fédéral; surveiller les régimes de retraite privés assujettis à la réglementation fédérale; et fournir des services, actuariels et autres, au gouvernement du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
443	56,5 \$	1,7 \$

Bureau du Gouverneur général

MANDAT : Fournir un soutien optimal au Gouverneur général dans l'accomplissement de ses rôles et de ses responsabilités en matière constitutionnelle, institutionnelle et cérémoniale à titre de chef du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
158	0 \$	16,5 \$

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

MANDAT : Promouvoir le droit fondamental des Canadiens et des Canadiennes à un environnement de travail sain et sécuritaire; créer un institut national chargé d'étudier et de favoriser, dans un cadre coopératif, l'hygiène et la sécurité au travail pour le bien de tous les travailleurs canadiens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
87	5,8 \$	2,3 \$

Centre canadien de lutte contre les toxicomanies

MANDAT : Permettre de cibler à l'échelle nationale les efforts apportés en vue de réduire les effets nuisibles liés à l'alcoolisme, à la toxicomanie et autres dépendances sur la santé, la société et l'économie.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
23	1,9 \$	0,6 \$

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

MANDAT : Mettre en oeuvre des mesures visant à détecter et à décourager le blanchiment d'argent et à faciliter les enquêtes et les poursuites liées à la perpétration d'infractions de blanchiment d'argent; combattre le crime organisé en fournissant aux responsables de l'application de la loi les renseignements leur permettant de priver les criminels du produit de leurs activités illicites, tout en assurant la mise en place des garanties nécessaires à la protection de la vie privée des personnes; et aider le Canada à respecter ses engagements internationaux dans la lutte contre le crime organisé transnational.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
100	0 \$	22,5 \$

Centre international des droits de la personne et du développement démocratique

MANDAT : Défendre et promouvoir l'universalité des droits de la personne et de la démocratie; et mettre l'accent sur les services d'assistance judiciaire et le renforcement des capacités en ayant comme objectif le développement démocratique, les droits des femmes, les droits des indigènes et la mondialisation, ainsi que les droits de la personne.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
27	0 \$	5,3 \$

Chambre des communes

MANDAT : La Chambre des communes est le principal organisme qui crée les lois au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
1 400	0 \$	275,0 \$

Comité des griefs des Forces canadiennes

MANDAT : Faire enquête, assigner des personnes à comparaître et tenir des audiences afin de juger de la pertinence et de la validité des griefs qui lui sont référés par le chef d'état-major de la défense.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
67	0 \$	9,0 \$

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

MANDAT : Fournir un processus de revue externe des appels relatifs à des mesures disciplinaires graves et des appels relatifs à des mesures de renvoi ou de rétrogradation, de même que certains types de griefs qui lui sont renvoyés par la Gendarmerie royale du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 \$	0,8 \$

Commissaire au développement de l'aquaculture

MANDAT : Faire des recommandations et donner des avis sur la façon dont le Canada peut accroître sa productivité dans le domaine de l'aquaculture par l'utilisation durable des ressources aquatiques; et assurer la production de poissons et de fruits de mer de haute qualité et sécuritaires tout en créant la prospérité et de l'emploi pour les Canadiens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
11	0 \$	1,0 \$

Commission canadienne de sûreté nucléaire

MANDAT : Réglementer le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada; réglementer la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires; réglementer la production, la possession et l'utilisation des équipements et des renseignements réglementés; mettre en oeuvre les mesures pour le contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, y compris des mesures relatives à la non-prolifération des armes nucléaires et engins explosifs nucléaires; informer objectivement le public, sur les plans scientifique ou technique ou en ce qui concerne la réglementation du domaine de l'énergie nucléaire, sur les activités de la Commission et les conséquences, pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement, des activités susmentionnées.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
482	37,1 \$	49,1 \$

Commission canadienne des affaires polaires

MANDAT : Surveiller l'évolution et favoriser le développement et la diffusion des connaissances relatives aux régions polaires; communiquer de l'information sur l'importance des sciences polaires aux Canadiens; rehausser le profil du Canada en tant que nation circumpolaire; et faire des recommandations au gouvernement quant aux politiques à adopter.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 \$	1,0 \$

Commission canadienne des grains

MANDAT : Représenter les intérêts des producteurs de grains canadiens, établir et appliquer des normes de qualité à l'égard des grains; réglementer la manutention du grain au Canada afin de garantir un approvisionnement fiable en denrées alimentaires au pays et à l'étranger; et répondre aux besoins des producteurs et de l'industrie céréalière.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
805	41,7 \$	20,7 \$

Commission canadienne des droits de la personne

MANDAT : Favoriser l'égalité des chances et protéger les individus contre la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. Veiller à l'atteinte de l'égalité en milieu de travail et corriger les conditions défavorables à l'emploi des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
223	0 \$	17,5 \$

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

MANDAT : Superviser et examiner les plaintes portant sur la conduite de la police militaire dans l'exercice des fonctions de nature policière; et traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
24	0 \$	3,0 \$

Commission de la fonction publique

MANDAT : Sauvegarder les valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle, à savoir la compétence, l'impartialité et la représentativité; assurer la nomination de personnes qualifiées au sein de la fonction publique; offrir des possibilités de recours et d'examen; et dispenser des programmes de formation et de perfectionnement.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
1,329	11,7 \$	111,2 \$

Commission de l'assurance-emploi du Canada

MANDAT : Veiller à ce que les intérêts, les questions et les positions des travailleurs et des employeurs canadiens soient pris en considération dans la mise en oeuvre du mandat de la Commission de l'assurance-emploi du Canada d'administrer des lois et d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 \$	0,6 \$

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

MANDAT : Statuer sur les revendications du statut de réfugié présentées au Canada; agir en qualité de tribunal pour les appels interjetés en matière de parrainage et de renvoi, et les appels interjetés par le ministre au cours d'une enquête; faire fonction d'arbitre en ce qui concerne les enquêtes de l'immigration et l'examen des motifs de détention.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
250	0 \$	37,8 \$

Commission de révision de sanctions administratives pécuniaires

MANDAT : Fournir un processus rapide de révision et d'appel aux organismes et aux personnes qui ont été reconnus coupables d'avoir enfreint les dispositions des lois fédérales ayant trait à l'agriculture ou à l'alimentaire.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
3	0 \$	0,5 \$

Commission des champs de bataille nationaux

MANDAT : Conserver les parcs historiques et urbains qui font partie des grands champs de bataille historiques de la ville de Québec, les mettre en valeur et fournir des services de qualité aux visiteurs.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
50	0,9 \$	7,1 \$

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

MANDAT : Recevoir les plaintes du public sur la conduite des membres de la GRC; effectuer un examen si les plaignants ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC a traité leur plainte; mener des enquêtes et des audiences; et présenter des conclusions et des recommandations.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
34	0 \$	3,8 \$

Commission des relations de travail dans la fonction publique

MANDAT : Administrer de façon efficace et efficiente les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail au Parlement*, ainsi que certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail portant sur la sécurité et la santé au travail qui s'appliquent aux fonctionnaires fédéraux. La Commission applique, de plus, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* du Yukon et la partie 10 de la *Loi sur l'éducation du Yukon*.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
55	0 \$	5,8 \$

Commission des traités de la Colombie-Britannique

MANDAT : Faciliter la négociation de traités entre le Canada, la Colombie-Britannique et les Premières nations de la Colombie-Britannique; et surveiller le processus de négociation des traités afin de s'assurer de l'efficacité des parties.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
14	0 \$	1,9 \$

Commission du droit d'auteur

MANDAT : Établir les redevances à être versées pour l'utilisation d'oeuvres protégées par le droit d'auteur, lorsque la gestion de ce droit est confiée à une société de gestion collective; exercer un pouvoir de surveillance des ententes intervenues entre utilisateurs et sociétés de gestion; délivrer elle-même certaines licences lorsque le titulaire du droit d'auteur est introuvable; établir l'indemnité à verser par un titulaire de droits à un utilisateur lorsque l'entrée en vigueur d'un nouveau droit risque de porter préjudice à ce dernier.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
10	0 \$	1,9 \$

Commission du droit du Canada

MANDAT : Étudier et revoir le droit du Canada et ses effets d'une façon systématique, qui reflète les concepts et les institutions des deux systèmes juridiques du Canada, le droit civil et la common law.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
11	0 \$	3,0 \$

Commission mixte internationale

MANDAT : Prévenir et résoudre les différends entre le Canada et les États-Unis d'Amérique au sujet des eaux limitrophes et des questions se rapportant à l'environnement conformément au Traité des eaux limitrophes internationales de 1909.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
37	0 \$	7,4 \$

Commission nationale des libérations conditionnelles

MANDAT : Rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants dans la collectivité; rendre des décisions sur la réhabilitation; et faire des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
381	0,6 \$	27,9 \$

Conseil canadien des relations industrielles

MANDAT : Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada, c'est-à-dire quelque 700 000 personnes employées dans des entreprises de juridiction fédérale, ainsi que les personnes employées dans le secteur privé dans les trois territoires.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
97	0 \$	9,1 \$

Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

MANDAT : Fournir un mécanisme de gestion des secrets commerciaux au sein du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), aux échelons fédéral, provinciaux et territoriaux. Le SIMDUT est un programme mis en oeuvre à l'échelle du pays, qui a été créé à la suite d'un consensus avec les travailleurs, l'industrie et le gouvernement. Il a été conçu dans le but de fournir aux travailleurs canadiens des renseignements leur permettant de se protéger contre les effets nuisibles des matières dangereuses (ou potentiellement dangereuses) utilisées au travail, tout en minimisant les effets secondaires sur l'industrie et la capacité de l'économie de générer des profits et des emplois.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
34	0,6 \$	2,9 \$

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

MANDAT : Réglementer et surveiller tous les aspects du système canadien de radiodiffusion, de même que les fournisseurs de services et les entreprises de télécommunications qui sont du ressort fédéral; et assurer à l'ensemble de la population canadienne l'accessibilité à des services de communication intégrés et aux avantages économiques, sociaux et culturels qui en découlent, en ayant recours à la réglementation, à la supervision et à un dialogue ouvert avec le public, conformément à la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* ainsi qu'aux lois connexes.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
405	30,6 \$	39,0 \$

Conseil de recherches en sciences humaines

MANDAT : Promouvoir et soutenir la recherche et l'érudition dans le domaine des sciences humaines; conseiller le ministre de l'Industrie sur les aspects de cette recherche que ce dernier lui demande d'examiner.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
135	0,4 \$	160,8 \$

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

MANDAT : Promouvoir et soutenir la recherche dans le domaine des sciences naturelles et du génie, à l'exception des sciences de la santé; et conseiller le ministre sur les aspects de recherche que ce dernier lui demande d'examiner.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
264	0,5 \$	606,9 \$

Conseil national de recherches du Canada

MANDAT : Publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique et technique; et établir un réseau d'innovation afin de promouvoir la croissance économique et le progrès social au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
2 180	56,6 \$	544,1 \$

Conseil national des produits agricoles

MANDAT : Revoir les opérations de quatre offices de commercialisation des produits agricoles; et harmoniser les pouvoirs fédéraux, provinciaux et territoriaux de commercialisation octroyés à certains groupes responsables de produits agricoles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
17	0 \$	2,2 \$

Cour suprême du Canada

MANDAT : Fournir un processus de juridiction d'appel pour l'ensemble du Canada; et entendre les appels des décisions des cours d'appel des provinces et territoires et la Section d'appel de la Cour fédérale du Canada sur des questions de droit civil, pénal, constitutionnel et administratif.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
156	0 \$	18,4 \$

Inspecteur général du Service canadien du renseignement de sécurité

MANDAT : Fournir des avis indépendants au solliciteur général quant à la légalité et la pertinence des activités opérationnelles du Service canadien du renseignement de sécurité, et la manière dont ce dernier se conforme aux politiques opérationnelles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
9	0 \$	0,7 \$

Instituts de recherche en santé du Canada

MANDAT : Soutenir, au nom du gouvernement fédéral, la recherche en santé réalisée partout au Canada; favoriser l'utilisation des résultats de la recherche; et jouer un rôle directeur dans la coordination des ressources nationales en matière de recherche et l'intervention dans les affaires de recherche en santé au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
172	1,0 \$	430,5 \$

Juges de la citoyenneté

MANDAT : Assurer que les demandeurs de citoyenneté puissent exercer leur droit de devenir citoyens; rendre des décisions ayant trait aux demandes de citoyenneté; promouvoir les concepts et les valeurs de la citoyenneté; et présider les cérémonies de remise de certificats de citoyenneté.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
19	0 \$	1,9 \$

Office des transports du Canada

MANDAT : Rendre des décisions sur une vaste gamme de questions touchant les transports au Canada; délivrer des licences aux transporteurs ferroviaires et aériens; régler certaines plaintes concernant la tarification, le service ou d'autres points dans les modes de transport aérien, ferroviaire et maritime; éliminer les obstacles abusifs au déplacement des personnes ayant une déficience dans le réseau des transports de compétence fédérale; mettre en oeuvre les politiques en matière de transport adoptées par le Parlement; et agir à titre d'autorité canadienne en matière d'aéronautique sur des questions touchant la réglementation économique des transporteurs aériens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
271	0 \$	24,3 \$

Office national de l'énergie

MANDAT : Réglementer, dans l'intérêt public, les aspects suivants des industries gazière et pétrolière et de l'électricité : la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux ainsi que des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées; le transport, les droits et les tarifs des pipelines; les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, de même que les importations de gaz et de pétrole; les activités de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières qui ne sont assujetties à aucun accord fédéral-provincial.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
286	30,6 \$	29,9 \$

Office national du film

MANDAT : Entreprendre et favoriser la production et la distribution de films dans l'intérêt national et, notamment, produire et distribuer des films destinés à faire connaître le Canada aux Canadiens et aux Canadiennes et aux autres nations; faire des recherches sur les activités cinématographiques et en mettre les résultats à la disposition de personnes participant à la production de films; émettre des avis au gouverneur en conseil à l'égard d'activités cinématographiques; et remplir, dans ces activités, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui ordonner d'entreprendre.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
490	8,9 \$	60,6 \$

Secrétariat canadien – Accord de libre-échange nord-américain

MANDAT : Administrer les dispositions relatives au règlement des différends de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'Accord de libre-échange Canada-Israël et de l'Accord de libre-échange Canada-Chili; assurer un soutien professionnel et consultatif aux groupes institués en vertu de chacun des accords; et maintenir un greffe de type judiciaire où seront déposées les procédures des groupes spéciaux, des comités et des tribunaux établis aux termes de chacun des accords.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
13	0,3	2,3 \$

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

MANDAT : Assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
30	1,1 \$	3,7 \$

Sénat

MANDAT : Le Sénat peut déposer des projets de loi, y apporter des modifications, ou rejeter des projets de loi; et il mène des enquêtes et fait rapport sur d'importantes questions d'ordre public.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
630	0 \$	52,5 \$

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

MANDAT : Jouer un rôle de catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne, de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
28	0 \$	5,4 \$

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

MANDAT : Définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation; accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs; statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs; et prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation à la Loi.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
10	0 \$	1,7 \$

Tribunal canadien des droits de la personne

MANDAT : Instruire les plaintes de discrimination et déterminer si les activités ayant donné lieu aux plaintes enfreignent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
17	0 \$	2,9 \$

Tribunal canadien du commerce extérieur

MANDAT : Faire des études, mener des enquêtes, rendre des conclusions, faire des recommandations, comme il est prescrit, sur les questions touchant le commerce au Canada et le commerce extérieur; et rendre des décisions sur les appels des contribuables interjetés à l'égard de cotisations et de déterminations du gouvernement en matière de douanes et d'accise.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
94	0 \$	8,7 \$

Tribunal de l'aviation civile

MANDAT : Tenir des audiences en révision ou en appel à la demande des intéressés relativement à certaines décisions administratives prises par le ministre des Transports, qui peuvent comprendre l'imposition d'une peine monétaire, la suspension, l'annulation ou le refus de renouveler un document d'aviation canadien pour des raisons médicales ou autres.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
8	0 \$	1,0 \$

Tribunal de la concurrence

MANDAT : Entendre des demandes et rendre des ordonnances relatives aux affaires civiles susceptibles d'examen selon les parties VII.1 et VIII de la *Loi sur la concurrence*, dont l'objet est de maintenir et de favoriser la concurrence au Canada, ainsi que de veiller à ce que les entreprises se livrent une concurrence équitable et à ce que les marchés fonctionnent de manière efficace.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
14	0 \$	1,5 \$

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

MANDAT : Entendre et traiter les demandes de révision et d'appel, et rendre des décisions à leur sujet, qui peuvent être soumises au Tribunal en vertu de la Loi sur les pensions, de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* et d'autres lois du Parlement; rendre des décisions sur les cas de révision et d'appels relatifs aux pensions d'invalidité; et servir de tribunal de dernière instance pour ce qui est des allocations aux anciens combattants.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
135	0 \$	10,6 \$