
Comité consultatif

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

CINQUIÈME RAPPORT : AOÛT 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
EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION	3
Personnel de direction et sous-ministres	3
Rémunération des PDG de sociétés d'État	4
Autres personnes nommées par le gouverneur en conseil	7
POLITIQUES ET PROGRAMMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	11
Gestion du rendement	11
Avantages sociaux variables	12
Réduction du nombre de niveaux au sein du groupe EX	13
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	14

Annexes

ANNEXE A – MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION (2001-2004) . . .	16
ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ	20
ANNEXE C – AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES DU PERSONNEL DE DIRECTION	21
ANNEXE D – RÉDUCTION DE CINQ À TROIS DU NOMBRE DE NIVEAUX AU SEIN DU GROUPE EX	23

Liste des tables

(1) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (EX et DM)	4
(2) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (PDG de sociétés d'État)	6
(3) Taux normaux et rémunération à risque proposés pour le groupe GC ..	9
(4) Taux normaux actuels et proposés pour le groupe GC-Q	10

Avant-propos

Auparavant, le Comité a présenté ses recommandations sous la forme d'un rapport qu'il rendait public dans le cadre d'une conférence de presse. Le présent rapport est plus court que les précédents puisqu'il est émis peu de temps après la publication du quatrième rapport en mars 2002. Le Comité a l'intention de rendre le rapport public à l'aide d'un communiqué de presse plutôt que dans une conférence de presse étant donné que les recommandations sont concises.

Le Comité a décidé d'adopter cette approche pour recommander les ajustements de rémunération pour les années 2002 et 2003 selon le dernier rapport qui a souligné l'importance de recommander des ajustements de rémunération périodiques et opportuns.

De plus le comité a profité de l'occasion pour régler certaines recommandations significatives laissées en suspens dans des rapports antérieurs.

Je compte faire en sorte que le Comité continuera de vous faire bénéficier de ses conseils et de son expertise afin de vous aider à diriger et à renouveler l'institution clé qu'est la fonction publique du Canada.



Carol Stephenson

En matière de rémunération

Dans son rapport précédent (le quatrième), le Comité se disait inquiet de l'élément de retard compris dans la méthode aux fins de comparaison avec le marché canadien et recommandait d'utiliser désormais des données plus opportunes. Nous avons examiné la rémunération au sein du marché de comparaison au 31 décembre 2001 et nous recommandons des ajustements qui devraient s'appliquer à compter du 1er avril 2002.

PERSONNEL DE DIRECTION ET SOUS-MINISTRES

En ce qui a trait au personnel de direction (EX) et aux sous-ministres (DM), les principes et la structure de rémunération en place établissent la comparabilité avec l'ensemble du marché canadien, y compris les secteurs public et privé élargis, sur la base de la rémunération globale (salaire de base, rémunération au rendement et rémunération autre qu'en espèces (pension, avantages sociaux et avantages accessoires)) au niveau EX01 pour ensuite établir la rémunération pour les niveaux supérieurs suivant le principe de relativité interne. Le Comité constate que la rémunération globale d'un EX01 dans la fonction publique est de 127 800 \$ à l'heure actuelle, tandis que la rémunération globale médiane au même niveau d'emploi à l'échelle du marché canadien est de 130 700 \$. La rémunération globale des EX01 est donc inférieure de 2,3 % à celle du marché de comparaison.

Afin de respecter les principes de rémunération et de préserver la structure existante, le Comité recommande :

- de majorer de 2,3 % les échelles de traitement des EX et des DM à compter du 1er avril 2002.

Aucun changement à la structure salariale n' a été recommandé, y compris les pourcentages à titre de rémunération à risque.

La table suivante indique les nouveaux taux normaux proposés. Les salaires de base se maintiendraient à 85 % du taux normal (échelle de rémunération maximale).

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
EX01	97,4	99,7	10 p. 100
EX02	109,1	111,7	10 p. 100
EX03	122,1	125,0	10 p. 100
EX04	140,4	143,7	15 p. 100
EX05	157,2	160,9	15 p. 100
DM1	176,0	180,1	15 p. 100
DM2	202,4	207,1	20 p. 100
DM3	226,7	232,0	20 p. 100
DM4	254,0	259,9	25 p. 100

TABLE I

RÉMUNÉRATION DES PDG DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

On dénombre présentement 38 sociétés d'État dont la rémunération des PDG est établie par le gouverneur en conseil et à l'égard desquelles le Comité fournit des conseils au gouvernement. La politique et la structure de rémunération actuelle, décrites dans le deuxième rapport du Comité, se basent sur des besoins :

- de fournir une rémunération satisfaisante pour être en mesure de recruter des PDG qualifiés;
- d'assurer le plus possible l'équité à l'interne pour chacune des sociétés d'État;
- d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale;
- de faire preuve de prudence sur le plan financier.

La structure de rémunération des PDG de sociétés d'État repose sur le fait que le taux normal du groupe 1 de sociétés d'État a servi de point de référence et a été fixé au premier quartile du taux normal de postes comparables dans le secteur privé. On a ensuite établi la rémunération des groupes supérieurs suivant le principe de relativité interne.

Dans son troisième rapport, le Comité a demandé au Bureau du Conseil privé d'effectuer un examen complet de la rémunération totale des PDG de sociétés d'État pour 2002 et de vérifier si la structure de rémunération en place est suffisamment concurrentielle pour attirer des candidats qualifiés. Dans son quatrième rapport, le Comité recommandait également que le Bureau du Conseil privé examine le groupe de comparaison Hay en raison des écarts observés en comparant l'échelle des groupes supérieurs.

Les résultats de cette démarche sont révélateurs. La rémunération totale des PDG de sociétés d'État reste inférieure à celle de postes comparables dans l'ensemble du marché canadien. La rémunération totale au sein du groupe 1 de sociétés d'État représente environ 86 p. 100 de la médiane des postes comparables du marché de comparaison, alors que celle du groupe 10 (la Société canadienne des postes) atteint environ 11 p. 100 de la médiane des postes comparables.

Il n'est pas surprenant que le gouvernement ait parfois de la difficulté à doter certains de ces postes. En outre, pour fixer la rémunération de leurs vice-présidents, certaines sociétés appliquent des politiques et des principes qui diffèrent de ceux régissant la rémunération des PDG. En pareil cas, la rémunération versée par ces sociétés est plus proche de la médiane du secteur privé, de sorte que les vice-présidents gagnent davantage, ou presque autant, que leurs PDG.

Il nous semble évident qu'un examen approfondi de la politique et des principes de rémunération des PDG de sociétés d'État s'impose.

C'est pourquoi nous recommandons :

- que le Bureau du Conseil privé examine la politique et les principes de rémunération des PDG de sociétés d'État et en fasse rapport au Comité cet automne;
- qu'à titre de mesure provisoire dans l'attente des résultats de cet examen, les échelles salariales des PDG soient majorées de 2,3 p. 100 à compter de l'exercice financier de chaque société d'État qui commence en 2002. La date de début de cet exercice financier varie d'une société à l'autre.

La table suivante indique les nouveaux taux normaux proposés ou les salaires de base maximums.

**TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE
ACTUELS ET PROPOSÉS (PDG DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT)**

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Groupe 1	113,2	115,8	10 p. 100
Groupe 2	126,8	129,7	10 p. 100
Groupe 3	142,0	145,3	10 p. 100
Groupe 4	159,1	162,7	10 p. 100
Groupe 5	178,2	182,2	10 p. 100
Groupe 6	204,9	209,5	15 p. 100
Groupe 7	235,7	240,9	15 p. 100
Groupe 8	271,0	277,0	15 p. 100
Groupe 9	325,2	332,4	20 p. 100
Groupe 10	390,2	398,9	25 p. 100

TABLE 2

AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

Dans son quatrième rapport, le Comité recommandait l'adoption d'une structure de classification et de rémunération distincte pour ce groupe, qui englobe principalement les dirigeants et les membres d'organismes, de conseils et de commissions.

Cette structure a été instaurée avec succès. Elle compte dix niveaux répartis en deux groupes. Le groupe GC comprend les postes admissibles à la rémunération au rendement, tandis que le groupe GC-Q englobe les postes dont l'indépendance face au gouvernement fait que la rémunération au rendement ne convient pas. Les taux normaux du groupe GC-Q correspondent à la somme des deux tiers de la rémunération à risque maximale et des taux normaux du groupe GC. Ce montant de rémunération à risque tend à constituer la moyenne et permet de fixer de façon raisonnable les taux normaux pour les postes du groupe GC-Q.

Pour déterminer l'ajustement des taux normaux du groupe GC, le Comité a examiné des données sur des postes comparables des secteurs privé et public et de l'ensemble du marché canadien. Le Comité a aussi tenu compte de l'importance d'examiner la rémunération du groupe GC sous l'angle de la rémunération totale et des facteurs de relativité par rapport à la rémunération du personnel de direction et des sous-ministres.

Les droits à la pension et l'admissibilité aux avantages sociaux des personnes nommées par le gouverneur en conseil sont généralement les mêmes que ceux du personnel de direction et des sous-ministres. En revanche, contrairement aux membres du personnel de direction et aux sous-ministres, la plupart des personnes nommées par le gouverneur en conseil sont recrutées à l'extérieur de la fonction publique sans garantie de prorogation de leur mandat. Ces personnes proviennent d'une large gamme de composantes du marché du travail canadien, y compris les universités, les municipalités, les gouvernements provinciaux, le milieu hospitalier et le secteur privé. Elles sont aussi recrutées parmi les cadres de la fonction publique du Canada et peuvent y réintégrer un poste à ce niveau à la fin de leur mandat.

Le Comité conclut qu'il importe de préserver la relativité entre le groupe du personnel de direction et des sous-ministres et la collectivité des groupes GC et GC-Q pour garantir le versement d'une rémunération totale comparable, pour tenir compte des différents secteurs du marché canadien dont proviennent les personnes nommées par le gouverneur en conseil, et pour faciliter la transition entre des postes de direction et ceux du groupe GC de niveau équivalent.

C'est pourquoi nous recommandons :

- que les échelles salariales du groupe GC soient majorées de 2,3 p. 100 et que celles du groupe GC-Q soient ajustées en conséquence à compter du 1er avril 2002.

Les deux tables suivantes indiquent les taux normaux actuels et proposés pour les groupes GC et GC-Q.

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

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Niveau 1	69,4	71,0	10%
Niveau 2	79,8	81,7	10%
Niveau 3	91,8	93,9	10%
Niveau 4	105,6	108,0	10%
Niveau 5	121,4	124,2	10%
Niveau 6	139,6	142,8	15%
Niveau 7	160,5	164,2	15%
Niveau 8	184,6	188,8	15%
Niveau 9	212,3	217,1	15%
Niveau 10	244,1	249,7	20%

TABLE 3

TAUX NORMAUX ACTUELS ET PROPOSÉS POUR LE GROUPE GC-Q

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Niveau 1	74,0	75,7	N/A
Niveau 2	85,1	87,1	N/A
Niveau 3	97,9	100,2	N/A
Niveau 4	112,6	115,2	N/A
Niveau 5	129,5	132,5	N/A
Niveau 6	153,6	157,1	N/A
Niveau 7	176,5	180,6	N/A
Niveau 8	203,1	207,7	N/A
Niveau 9	240,6	238,8	N/A
Niveau 10	276,6	283,0	N/A

TABLE 4

Politiques et programmes de gestion des ressources humaines

Le Comité a également abordé d'autres questions – la gestion du rendement, les avantages sociaux variables et la possibilité de réduire de cinq à trois le nombre de niveaux des groupes EX.

GESTION DU RENDEMENT

Nous avons reçu les résultats préliminaires de l'évaluation de l'efficacité du Programme de gestion du rendement (PGR) effectué par Deloitte & Touche LLP au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans l'ensemble, ce projet vient confirmer les opinions du Comité exprimées dans le quatrième rapport : le programme est bien conçu dans l'ensemble mais son application doit être gérée de plus près afin d'en assurer cohérence et efficacité optimale. Le Comité encourage le Secrétariat à donner suite aux recommandations des experts-conseils, plus particulièrement en ce qui concerne la position du PGR comme outil de gestion servant à assurer la qualité du rendement des organismes et des personnes. Le Comité continuera à surveiller le PGR. Nous croyons fortement que les Canadiens ont droit à une fonction publique des plus performantes.

Au chapitre du rendement, le Comité s'est à nouveau penché sur la question de ceux qui offrent un rendement médiocre. Nous croyons savoir que le gouvernement doit élaborer les politiques et les outils qui conviennent pour déceler et corriger les problèmes de rendement. Nous notons également que le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris des travaux en ce sens.

Nous sommes toutefois convaincus qu'il doit y avoir un changement de culture, et que celui-ci doit être entrepris et dirigé par les échelons supérieurs.

Bien que la politique en voie d'élaboration par le Secrétariat devrait fournir aux gens l'occasion et le soutien nécessaire pour améliorer leur rendement, nous recommandons au gouvernement de songer à recourir davantage à des lettres d'entente de séparation lorsque la cessation d'emploi sert au mieux les intérêts de l'employé et du gouvernement. Cette pratique est couramment employée dans le secteur privé afin de garantir un rendement de qualité et d'éliminer les obstacles au perfectionnement et à la promotion des chefs de file méritoires. Il devrait en être de même dans la fonction publique.

AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

Le Comité conclut que, tout en étant faisable, l'offre d'avantages sociaux variables au personnel de direction n'est pas recommandée. Les données sur la comparabilité de la rémunération totale indiquent clairement que le personnel de direction de la fonction publique bénéficie d'avantages intéressants, y compris la pension, qui ont plus de valeur que ceux de leurs homologues de l'ensemble du marché canadien. Ainsi, le volet autre qu'en espèces de la rémunération totale est plus important dans la fonction publique. L'instauration d'un régime d'avantages sociaux variables entraînerait des coûts supplémentaires que pourrait assumer l'employeur mais, en raison du principe de la comparabilité de la rémunération totale, les membres du personnel de direction financeraient en fait toute bonification des avantages sociaux à même les augmentations futures de la rémunération en espèces. Le Comité est d'avis que, même si la rémunération totale devait rester comparable, le repli de la rémunération en espèces à un niveau inférieur à celle offerte sur le marché extérieur n'appuierait pas les efforts de recrutement et de maintien en poste déployés par le gouvernement. Vous trouverez un complément d'information dans l'annexe C de ce rapport.

RÉDUCTION DU NOMBRE DE NIVEAUX AU SEIN DU GROUPE EX

Pour ce qui est de réduire le nombre de niveaux du groupe de la direction, le Comité est convaincu que la structure en place permet de mieux reconnaître et rémunérer les emplois de portée différente à l'échelle de la fonction publique. Cela importe en raison de la nature complexe et la décentralisation du gouvernement. En outre, nous croyons qu'il ne conviendrait pas d'ajouter à la masse salariale potentielle de l'État, ce qui résulterait de la diminution du nombre de niveaux, sans des preuves que ce changement entraînerait des gains de productivité. Vous trouverez un complément d'information dans l'annexe D de ce rapport.

En résumé, au chapitre des politiques et des programmes de gestion des ressources humaines, nous recommandons :

- que le Secrétariat donne suite aux recommandations des experts-conseils au sujet du Programme de gestion du rendement;
- que le gouvernement songe à recourir davantage à des lettres d'entente de séparation lorsque la cessation d'emploi sert au mieux les intérêts de l'employé et du gouvernement;
- que le gouvernement songe à déléguer les pouvoirs relatifs aux lettres d'entente de séparation au secrétaire du Conseil du Trésor.

Le Comité déconseille :

- d'instaurer des avantages sociaux variables;
- de réduire le nombre de niveaux au sein du groupe de la direction.

Résumé des recommandations

En résumé nous recommandons :

- de majorer de 2,3 p. 100 les échelles de traitement des EX et des DM à compter du 1er avril 2002.
- que le Bureau du Conseil privé examine la politique et les principes de rémunération des PDG de sociétés d'État et présente un rapport au Comité cet automne;
- qu'à titre de mesure provisoire dans l'attente des résultats de cet examen, les échelles salariales des PDG soient majorées de 2,3 p. 100 à compter de l'exercice financier de chaque société d'État qui commence en 2002. La date de début de cet exercice financier varie d'une société à l'autre.
- que les échelles salariales du groupe GC soient majorées de 2,3 p. 100 et que celles du groupe GC-Q soient ajustées en conséquence à compter du 1er avril 2002;
- que le Secrétariat donne suite aux recommandations des experts-conseils au sujet du Programme de gestion du rendement;
- que le gouvernement songe à recourir davantage à des lettres d'entente de séparation lorsque la cessation d'emploi sert au mieux les intérêts de l'employé et du gouvernement;
- que le gouvernement songe à déléguer les pouvoirs relatifs aux lettres d'entente de séparation au secrétaire du Conseil du Trésor.

Le Comité déconseille :

- d'instaurer des avantages sociaux variables;
- de réduire le nombre de niveaux au sein du groupe de la direction.

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 également terminé 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, School of Public Administration de l'Université de Victoria ; École d'administration publique; 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 Québecor 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, dans la communauté des investissements 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 Fredericton et doyen de la Faculté des arts à l'Université York à Toronto. M. Traves détient un baccalauréat de l'Université du Manitoba, une maîtrise et un doctorat de l'Université York et 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 que ce dernier rendra public.

Annexe C

AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES DU PERSONNEL DE DIRECTION

Résumé

Le Comité consultatif a étudié la question des avantages sociaux variables pour le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction puisque le premier rapport du Comité suggérait qu'on étudie la possibilité de proposer au personnel de direction, des avantages sociaux variables et au choix. Le Comité a conclu, qu'en tenant compte de critères de conception, de coûts et de temps, l'introduction d'avantages variables pour les niveaux supérieurs est rentable.

Le Comité consultatif est cependant également responsable de faire les recommandations nécessaires relativement à la rémunération et aux autres questions qui aident le gouvernement à attirer et à conserver le leadership nécessaire pour servir les Canadiens. Dans un contexte plus large, le Comité croit que les avantages variables ne seraient pas une prime importante et par conséquent, ne recommande pas la mise en application d'un tel programme.

Contexte

La comparabilité de la rémunération de base totale, de celle du secteur privé élargi et du secteur privé pour des emplois semblables est un important principe de rémunération du personnel de direction établi par les recommandations du Comité. On définit la rémunération de base totale comme *la valeur de la rémunération totale en espèces (salaire de base plus rémunération au rendement) plus les avantages sociaux, la pension et les autres avantages accessoires*. La méthodologie courante établit la comparabilité du niveau EX01 avec les salaires des niveaux plus élevés en se basant sur le principe de la relativité interne.

Une étude menée par Hay Management Consultants afin de comparer la rémunération de base totale de la fonction publique avec celle de leurs

homologues des secteurs privés et publics a démontré que les avantages sociaux offerts à la fonction publique sont, en terme de pourcentage, plus élevés que ceux de leurs homologues. À la médiane du marché de comparaison, les avantages sociaux du niveau EX01 ont été évalués comme étant supérieurs de 1 426 \$.

Ce fait est très significatif. L'expérience des autres employeurs a démontré qu'au fil du temps, le fait d'offrir des avantages sociaux variables a pour effet d'augmenter le coût des avantages sociaux des cadres de direction à moins que l'accès y soit restreint. Des augmentations additionnelles d'avantages sociaux seraient synonyme d'une diminution du potentiel afin d'améliorer la composante de la rémunération de base totale en espèce.

Le Comité consultatif croit fortement que le fait de maintenir le cours de la rémunération en espèce (salaire de base plus rémunération au rendement) aidera le gouvernement à attirer et à conserver le personnel qualifié dont il aura besoin au cours de la prochaine décennie. À ce moment, le Comité ne recommande pas les modifications des avantages sociaux pour les niveaux supérieurs.

Annexe D

RÉDUCTION DE CINQ À TROIS DU NOMBRE DE NIVEAUX AU SEIN DU GROUPE EX

Résumé

À la suite des recommandations du troisième rapport du Comité relativement au maintien en poste et à la rémunération du personnel de direction, le Secrétariat du Conseil du Trésor a résolu de commissionner un rapport servant à analyser les effets produits par la réduction du nombre de groupes de cadres de direction (EX), c'est-à-dire, la réduction du nombre de niveaux. Le rapport démontre qu'il n'existe aucune classification idéale en terme de structure. En théorie, le nombre de niveaux pourrait être réduit mais cela impliquerait des coûts considérables et un ajout minime à la valeur. Par conséquent, le Comité ne recommande pas la réduction du nombre de niveaux.

Contexte

En 1990, le Conseil du Trésor a éliminé le niveau des cadres supérieurs (CS) mais a conservé les cinq niveaux d'ordre exécutif. Cette approche a permis de faire une distinction claire entre les niveaux hiérarchiques et l'importance des emplois à chaque niveau.

Il semble évident que la structure à cinq niveaux est efficace depuis son instauration au début des années 80. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) rapporte que peu de plaintes ont été formulées au fil des ans relativement à cette structure.

Cependant, à la suite des recommandations du Comité de prendre en considération la réduction de cinq à trois niveaux, SCT a mandaté *Hay Management Consultants* pour préparer un rapport servant à analyser les effets d'un changement dans la structure de classification du Groupe Direction.

L'étude Hay a établi la liste des pour et des contre à partir de quatre grands principes : l'équité et l'égalité; la valeur relative à l'échelle du gouvernement;

la valeur relative intra ministérielle et la comparabilité au niveau externe. Les pour et contre ont également été considérés à partir du point de vue de la conception des programmes de rémunération et d'attirer et de maintenir en poste le personnel de direction qualifié. L'étude indique également qu'il n'existe pas de structure de classification idéale qui puisse convenir à tous les organismes.

L'analyse de Hay démontre que les coûts liés à la réduction des niveaux de cinq à trois sont importants et sont dus en grande partie, à la nouvelle responsabilité salariale qui serait vraisemblablement encourue. De plus, la restructuration du groupe Direction : guide d'évaluation des postes, des points de référence et la réévaluation de tous les postes EX afin de composer avec la nouvelle structure, exigerait une somme de travail importante de la part du SCT et des ministères ce qui encourrait des coûts de mise en œuvre considérables. Les économies annuelles potentielles à long terme d'une structure à trois niveaux (résultat d'une réduction du nombre de transactions d'opérations en matière de classification) ne constitueraient qu'une fraction de l'ensemble des frais de conversion.

Après révision de l'étude, le Comité est venu à la conclusion que cela était sain et s'avérait un excellent conseil. Par conséquent, le Comité ne recommande pas la réduction du nombre de niveaux au sein du groupe EX.

