

---

# Comité consultatif

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

DEUXIÈME RAPPORT : MARS 2000

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

Tél : (613) 995-2855

Ce document est disponible en format électronique sur le :

*Site Internet du SCT*

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

*Site CONNEXIONS RH de GENet :*

[http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr\\_connexions\\_rh](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh)

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

ISBN : 0-662-64852-8

N° DE CATALOGUE : BT43-98/2000

# Table des matières

PRÉFACE .....	1
MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU PREMIER RAPPORT .....	3
RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT .....	13
LE NOUVEAU MILLÉNAIRE .....	27
RÉSUMÉ .....	32
ANNEXE A : MEMBRES DU COMITÉ .....	36
ANNEXE B : MANDAT DU COMITÉ .....	38
ANNEXE C : INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT .....	39
ANNEXE D : SOCIÉTÉS D'ÉTAT, PAR PORTEFEUILLE MINISTÉRIEL .....	55
ANNEXE E : RÉMUNÉRATION DE BASE — MÉTHODE HAY ET MÉTHODE MERCER .....	56
ANNEXE F : PRÉCISIONS SUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	57
ANNEXE G : GLOSSAIRE .....	61

# Liste des figures

1. Répartition des traitements des EX et des DM par rapport aux taux normaux . . . . .	6
2. Comparaison de la rémunération pécuniaire totale actuelle et de la médiane de l'échantillon financier et industriel selon la méthode Hay . .	21
3. Comparaison de la rémunération pécuniaire totale proposée, de la rémunération actuelle et de la médiane de l'échantillon financier et industriel selon la méthode Hay . . . . .	25
4. Rémunération de base — méthode Hay et méthode Mercer . . . . .	56

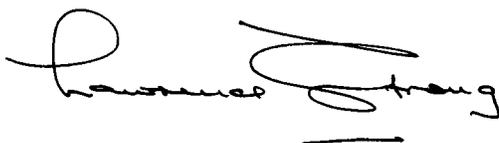
# Préface

*Voici le deuxième rapport que le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction présente à la présidente du Conseil du Trésor. Avant d'aborder son contenu, j'aimerais commenter l'accueil qu'a reçu notre premier rapport. Déposé en février 1998, il soulevait de sérieuses questions sur la fonction publique fédérale de demain et présentait de nombreuses propositions pour régler ce que nous estimions être les questions les plus urgentes, soit : l'élaboration d'une vision de la fonction publique de demain, la nécessité d'une transformation culturelle, le renouvellement des ressources humaines et la rémunération. Le gouvernement a répondu avec un empressement inégalé à toutes nos recommandations et les a acceptées intégralement, envoyant ainsi un message positif et sans équivoque aux dirigeants de la fonction publique. Cet appui s'est également manifesté dans le dialogue ayant entouré la publication du rapport : le débat public, généralement favorable, a confirmé qu'une fonction publique hautement performante offre un meilleur service à la population, tout en contribuant au bien-être économique et social du Canada ainsi qu'à sa compétitivité sur la scène internationale.*

*Nous sommes satisfaits des changements qui ont découlé de nos recommandations.*

Dans ce deuxième rapport, nous décrivons les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations précédentes, nous formulons des propositions précises qui portent principalement sur la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État et, enfin, nous nous penchons de nouveau sur les principaux défis à long terme liés au renouvellement de la fonction publique. En ce qui concerne la très sensible question de la rémunération, nos efforts ont à nouveau porté sur les principes, la structure et la mise en œuvre, et nous avons tenté encore une fois de faire preuve de responsabilité financière et d'équité, sans perdre de vue la nécessité d'attirer et de conserver un effectif de calibre élevé pour diriger les sociétés d'État, en particulier les organisations les plus grandes à vocation commerciale.

Je vous prie d'agréer, Madame la présidente du Conseil du Trésor, l'expression de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lawrence F. Strong". The signature is fluid and cursive, with a prominent initial "L" and "S".

Lawrence F. Strong

# Mise en œuvre des recommandations du premier rapport

**L**e Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (voir la liste des membres à l'annexe A) a été créé en 1997. Aux termes de son mandat de trois ans (reproduit intégralement à l'annexe B), il lui incombe de fournir des conseils indépendants à la présidente du Conseil du Trésor sur les stratégies et les politiques relatives aux ressources humaines à l'égard de la haute direction de la fonction publique fédérale. Notre objectif le plus important était de veiller à ce que la fonction publique fédérale continue d'attirer et de maintenir en poste des employés possédant le leadership essentiel au succès du Canada dans le nouveau millénaire. Le Comité est rapidement venu à la conclusion que, sans des mesures immédiates, le gouvernement accuserait inévitablement une perte de leadership à la fonction publique au cours des 10 prochaines années. Si la rémunération est, à notre avis, la question la plus pressante, des défis à plus long terme doivent également être relevés, notamment la nécessité de rétablir un sentiment de fierté et de tenir compte de l'incidence de l'éventuelle pénurie de ressources découlant de la situation démographique, des problèmes d'ordre professionnel ainsi que des tensions au chapitre du recrutement et du maintien en poste. Le présent chapitre passe en revue les progrès réalisés dans la mise en œuvre de nos recommandations en matière de rémunération et traite de certaines questions non réglées.

*L'objectif le plus important du Comité était de veiller à ce que la fonction publique fédérale continue d'attirer et de maintenir en poste des employés possédant le leadership essentiel au succès du Canada dans le nouveau millénaire.*

*Sans des mesures immédiates, le gouvernement accusera inévitablement une perte de leadership à la fonction publique au cours des dix prochaines années.*

## RÉMUNÉRATION DES SOUS-MINISTRES (DM) ET DES CADRES DE DIRECTION (EX)

Dans son premier rapport, le Comité indiquait qu'il serait logique d'examiner la rémunération de la collectivité des sous-ministres et des cadres de direction dans un continuum. Nous avons ensuite retenu les cinq principes suivants comme fondement de cet examen :

- créer une structure de rémunération totale distincte de celle qui s'applique aux syndiqués;
- créer une structure interne qui tienne dûment compte des responsabilités différentes;
- établir une rémunération totale à partir de comparaisons satisfaisantes avec des organismes externes;
- établir une rémunération pécuniaire comportant un élément fixe et un élément variable lié à l'atteinte d'objectifs annuels;
- soustraire, autant que possible, l'administration annuelle de la rémunération de la fonction publique des enjeux politiques en veillant à ce que des principes et des pratiques adéquats soient appliqués, ce qui comprend les analyses comparatives périodiques avec des organismes externes.

Le premier rapport recommandait aussi une nouvelle structure salariale, un nouveau mécanisme de rémunération variable ainsi qu'un plan de mise en œuvre. Dans les paragraphes qui suivent, nous passons en revue les mesures prises par le gouvernement et fournissons, le cas échéant, une analyse des résultats.

## TRAITEMENTS

La nouvelle structure salariale, adoptée le 1<sup>er</sup> avril 1998, fait correspondre les taux de traitement au niveau EX1 avec ceux du secteur public élargi et du secteur privé et améliore la compétitivité relative aux niveaux supérieurs. Pour l'instant, aucune nouvelle donnée n'est connue, mais comme nous l'avions prévu dans notre premier rapport, le Secrétariat du Conseil du Trésor mène un autre sondage indépendant sur la rémunération auprès de groupes de comparaison appropriés. Le Comité pourra examiner ces données, qui seront diffusées sous peu, puis en fera l'objet du troisième rapport qu'il déposera plus tard dans l'année.

La nouvelle structure a réglé le grave problème que représentaient les écarts nettement insuffisants entre les taux normaux, surtout aux échelons les plus élevés de la direction. Le premier rapport faisait également état d'autres iniquités internes, notamment le fait que les hauts fonctionnaires ne soient pas rémunérés en fonction de leur rendement actuel, les cas de compression où les traitements à différents niveaux de responsabilité sont très semblables et, enfin, les iniquités dans la rémunération des personnes qui exercent des fonctions d'un niveau supérieur à titre intérimaire. Dans la section qui suit, nous décrivons les progrès réalisés pour chacun de ces éléments.

### Répartition des traitements par niveau comparativement aux taux normaux

Le graphique qui suit montre la répartition des traitements des EX et des DM par rapport aux taux normaux en mars 1999. On constate que, dans le cas des EX1, un peu plus de 20 % reçoivent entre 80 et 89,9 % du taux normal, un peu moins de 50 % se trouvent dans la fourchette des 90 à 99,9 % et 30 % sont au taux normal.

*La nouvelle structure salariale a réglé le grave problème que représentaient les écarts nettement insuffisants entre les taux normaux, surtout aux échelons les plus élevés de la direction. Notre premier rapport faisait également état d'autres iniquités internes, notamment le fait que les hauts fonctionnaires ne soient pas rémunérés en fonction de leur rendement actuel, les cas de compression où les traitements à différents niveaux de responsabilité sont très semblables et les iniquités dans la rémunération des personnes qui exercent des fonctions d'un niveau supérieur à titre intérimaire.*

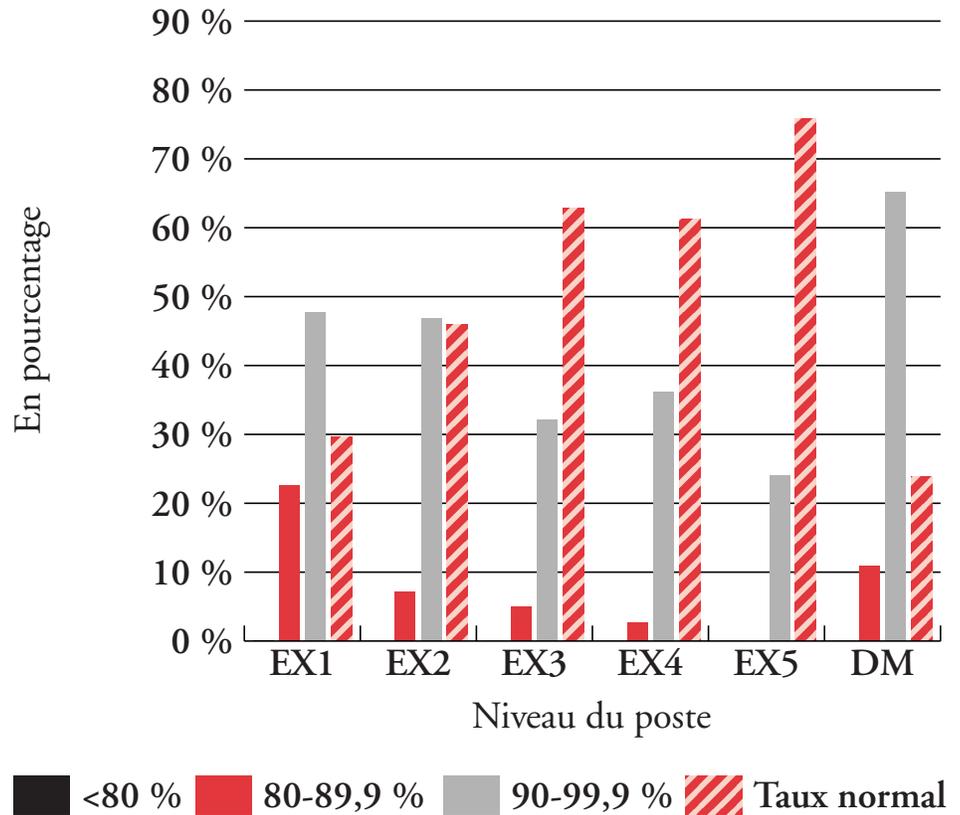


FIG. I: RÉPARTITION DES TRAITEMENTS DES EX ET DES DM PAR RAPPORT AUX TAUX NORMAUX

Selon le Comité, cette répartition est beaucoup plus raisonnable que celle qui avait cours il y a 20 mois, et elle relie beaucoup plus étroitement le rendement et le traitement. Voici certains exemples précis du succès connu à ce chapitre :

- La proportion des gestionnaires au taux normal est passée de 25 % à 41 %, et elle augmente en fonction des niveaux EX. Il fallait s'attendre à un tel résultat car nous avons affaire à un effectif de direction expérimenté, ayant atteint la maturité.
- Le problème signalé au niveau EX1, à savoir celui de gestionnaires touchant moins de 80 % du taux normal, est à toutes fins utiles réglé.

- Le problème de la compression salariale entre les niveaux de gestion est essentiellement corrigé, par suite de la baisse marquée du nombre de gestionnaires touchant entre 80 et 89,9 % du taux normal. Cette proportion est encore importante (22,6 %) pour le groupe des EX1, en raison de l'incidence du recrutement.
- Le rapport entre les traitements versés aux EX1 et ceux de leurs subalternes syndiqués continue à soulever un défi. Il est ressorti d'un sondage mené auprès de 11 ministères que, dans 9 % des postes EX1, on constate encore des cas de compression, ce qui signifie qu'un écart de moins de 10 % existe entre la rémunération pécuniaire d'un gestionnaire et celle d'un employé relevant directement de lui. On retrouve également quelques cas d'inversion, c'est-à-dire ce qui se produit lorsqu'un subalterne gagne plus que le cadre de direction dont il relève. C'est surtout ce qui se passe lorsque le subalterne est un avocat, un scientifique ou un spécialiste, par exemple un informaticien.

Le Comité se penchera sur cette situation dans son troisième rapport, lorsque les résultats des nouvelles analyses comparatives de la rémunération pécuniaire seront connus et que des changements auront peut-être été apportés à la structure salariale des syndiqués.

### **Rémunération intérimaire**

Nos recommandations relatives à la rémunération intérimaire ont été adoptées, éliminant ainsi cet irritant. Par conséquent, les cadres de direction des niveaux EX1 à EX3 qui occupent de façon temporaire un poste de niveau supérieur touchent automatiquement une rémunération plus élevée (soit une augmentation d'au moins 5 %) lorsqu'ils occupent le poste pendant trois mois. En outre, les nominations intérimaires ne peuvent être reconduites pour plus de 12 mois que sur approbation des responsables du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## RÉMUNÉRATION À RISQUE ET GESTION DU RENDEMENT

*Dans notre premier rapport, nous recommandions un nouveau régime de rémunération à risque (variable), fondé sur le rendement mesuré par rapport à des objectifs convenus et sur la réalisation des plans d'activités. Le nouveau régime visait à remplacer le régime de rémunération au rendement, dont les résultats inégaux au chapitre de la mise en œuvre lui avaient fait perdre toute crédibilité.*

Dans notre premier rapport, nous recommandions un nouveau régime de rémunération à risque (variable), fondé sur le rendement mesuré par rapport à des objectifs convenus et sur la réalisation des plans d'activités. Le nouveau régime visait à remplacer le régime de rémunération au rendement, dont les résultats inégaux au chapitre de la mise en œuvre lui avaient fait perdre toute crédibilité. Le Comité recommandait un régime qui :

- soit le reflet des valeurs d'une fonction publique axée sur le bien de la population;
- comporte des objectifs pour les personnes, pour les équipes ou pour l'ensemble de l'organisation;
- soit instauré dans le cadre d'efforts de développement axés sur l'établissement d'objectifs et l'évaluation du rendement;
- fasse partie intégrante de la rémunération totale versée chaque année en fonction du rendement obtenu par rapport aux objectifs convenus.

Le Conseil du Trésor a donné suite à ces recommandations et a instauré le nouveau programme de gestion du rendement le 1<sup>er</sup> avril 1999. Le Comité a examiné les caractéristiques du programme et lui a donné son aval. Par ailleurs, il s'est dit encouragé de voir que les sous-ministres l'aient aussi approuvé et qu'ils se soient engagés à l'appliquer avec succès. On a commencé à instaurer le processus de transmission en cascade des priorités, objectifs et engagements à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères. Le Comité est satisfait des nombreuses mesures qui ont été prises pour mettre en place le programme.

Cela dit, c'est lorsque le rendement aura été évalué et que les paiements auront été recommandés que l'on pourra connaître le véritable succès du programme. Il convient de souligner que nous tirerons tous d'immenses enseignements la première année et que des changements devront presque invariablement être apportés l'année suivante. Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'engage à évaluer les expériences acquises au cours de cette année d'apprentissage. Il fera rapport au Comité et communiquera les pratiques exemplaires aux ministères. Quoi qu'il en soit, le Comité juge nécessaire de réitérer sa conviction que le programme :

- suscitera un consensus sur des objectifs et des priorités clairs qui seront communiqués dans tous les ministères et qui permettront d'établir un équilibre entre la marge de manœuvre dont doivent jouir les ministères et la nécessité d'assurer l'uniformité et la transparence à l'échelle de la fonction publique;
- permettra de quantifier les attentes, dans la mesure du possible, et de les énoncer clairement s'il n'est pas pratique de les quantifier;
- assurera l'examen périodique des progrès réalisés en vue de l'atteinte de ces objectifs.

Le Comité continue de croire que, grâce à l'engagement soutenu de la plupart des hauts fonctionnaires et de l'ensemble de l'effectif des cadres de direction, le programme accroîtra l'efficacité de la fonction publique.

Dans notre premier rapport, nous avons recommandé d'instaurer des plafonds graduels pour la rémunération à risque — c'est-à-dire, au plus 10 % pour les niveaux EX1 à EX3, au plus 15 % pour les niveaux EX4 à DM1 et au plus 20 % pour les niveaux DM2 à DM3 — une fois terminée la mise en œuvre intégrale du programme de gestion du rendement en 2000-2001. Nous recommandions en outre des versements d'au plus 50 % du maximum potentiel pendant deux ans, pendant la mise en œuvre graduelle du programme. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a conclu que la réduction des rémunérations individuelles que nombre de cadres de direction pourraient toucher minerait la crédibilité du nouveau programme de gestion du rendement. C'est pourquoi il a fixé à au plus 10 % le maximum de la rémunération à risque que tous les cadres pouvaient toucher en 1998-1999, sans dépasser 4,4 % du budget total. Le Comité lui a demandé des précisions afin de pouvoir examiner les versements effectués pour l'exercice 1999-2000 et d'évaluer l'incidence du programme.

## AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

Dans notre premier rapport, nous recommandions la tenue d'une étude sur les avantages sociaux variables qui pourraient être offerts aux hauts fonctionnaires. S'appuyant sur le point de vue que la collectivité des dirigeants devrait recevoir un traitement distinct, cette étude devait se pencher sur la faisabilité d'une approche du type « à la carte », qui pourrait être d'une plus grande valeur aux cadres de direction.

*Le Conseil du Trésor a donné suite à ces recommandations et a instauré le nouveau programme de gestion du rendement le 1<sup>er</sup> avril 1999.*

*On a commencé à instaurer le processus de transmission en cascade des priorités, objectifs et engagements à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères.*

*S'appuyant sur le point de vue que la collectivité des dirigeants devrait recevoir un traitement distinct, cette étude des avantages sociaux variables devait se pencher sur la faisabilité d'une approche du type « à la carte », qui pourrait être d'une plus grande valeur aux cadres de direction. Les cadres supérieurs semblent reconnaître la valeur du principe des avantages sociaux variables.*

*Un système d'évaluation des postes qui mesure objectivement les responsabilités relatives courantes de tous les postes de la haute direction à la fonction publique constitue un élément essentiel d'une solide politique de rémunération.*

Après avoir évalué les propositions formulées par trois grandes sociétés d'experts-conseils, le gouvernement a retenu les services de Watson Wyatt Worldwide, pour mesurer par sondage la connaissance des avantages sociaux courants, déterminer s'il existait un intérêt général pour les avantages sociaux variables et cerner les secteurs d'intérêt particuliers relatifs à un tel programme. Le cabinet a commencé par faire des recherches auprès d'un petit échantillon de gestionnaires supérieurs de la fonction publique à l'échelle du pays.

Les résultats obtenus étaient uniquement de nature qualitative, mais il est possible d'en conclure que les cadres supérieurs ne comprennent pas tous bien les avantages sociaux qui leur sont actuellement offerts. Puisqu'une discussion sur le changement ne saurait avancer sans une connaissance de ces avantages, nous avons incité le Secrétariat du Conseil du Trésor à renseigner les cadres de direction sur les avantages sociaux courants avant de passer au sondage complet. Pour ce faire, il a diffusé une excellente trousse d'information et mis à profit les ressources d'un site intranet.

En dépit des limites de la recherche menée à ce jour, les cadres supérieurs semblent reconnaître la valeur du principe des avantages sociaux variables. Le Comité attend avec impatience les résultats du sondage qui vient d'être mené auprès de l'ensemble des cadres de direction et les analyses qui en découleront.

## ÉVALUATION DES POSTES

Certaines évaluations de postes de niveau supérieur n'ont pas encore été terminées; la date limite a été prorogée jusqu'en avril 2000 en raison d'un programme chargé en matière de ressources humaines qui comprend la reprise des négociations collectives et l'instauration de la norme générale de classification.

Un système d'évaluation des postes qui mesure objectivement les responsabilités relatives courantes de tous les postes de la haute direction à la fonction publique constitue un élément essentiel d'une solide politique de rémunération. Le Conseil du Trésor se penche sur l'efficacité du système actuel de classification des postes de cadres, comme l'a recommandé le Comité.

## SOUS-MINISTRES

Dans notre premier rapport, nous recommandions au Bureau du Conseil privé (BCP) d'évaluer les postes de sous-ministres parce que, à cette époque, nous étions d'avis que l'étendue des responsabilités de certains d'entre eux était considérablement plus vaste que celle d'autres postes et que, même au niveau DM3, plusieurs sous-ministres touchaient une rémunération beaucoup trop faible, compte tenu à la fois des comparaisons internes et des comparaisons externes. Le BCP vient de terminer son évaluation, dont les résultats confirment les impressions initiales du Comité sur le sujet.

Le Comité propose de présenter dans son troisième rapport ses impressions finales sur la nécessité d'ajouter un niveau au groupe DM, lorsque seront connus les résultats de la nouvelle étude comparative de la rémunération pécuniaire menée par le cabinet Mercer. Il importe de trancher une fois pour toutes cette question pour assurer l'équité avec les premiers dirigeants de quelques-unes des grandes sociétés d'État et préserver des compétences essentielles dans la collectivité des sous-ministres.

## DISPOSITIONS RELATIVES AUX PENSIONS

Dans notre premier rapport, nous avons indiqué que nous déterminerions si la nouvelle rémunération à risque devrait donner droit à pension. Aux termes de la loi en vigueur (la *Loi sur la pension de la fonction publique*), la rémunération ouvrant droit à pension est la rémunération de base versée pour l'accomplissement des fonctions normales d'un poste pendant les heures normales de travail. La rémunération à risque, à l'instar de la rémunération au rendement qu'elle remplace essentiellement, satisfait à ces exigences.

Pour nous conformer aux principes établis, nous avons demandé au cabinet William M. Mercer Limited de passer en revue les pratiques qui ont cours dans le secteur privé et dans d'autres secteurs publics. Plus de la moitié des organismes sondés offrent une forme de rémunération variable ouvrant droit à pension, proportion qui augmente lorsque la rémunération variable compte pour une part importante de la rémunération totale.

*Le Comité  
présentera dans  
son troisième rapport  
ses impressions  
finales sur la  
nécessité d'ajouter  
un niveau au groupe  
des sous-ministres.*

*Nous recommandons  
que la rémunération  
à risque continue  
d'ouvrir droit  
à pension.*

C'est pourquoi nous recommandons que la rémunération à risque continue d'ouvrir droit à pension, proposition qui s'assortit d'un coût supplémentaire ne dépassant pas 250 000 \$ par année.

Nous constatons que le gouvernement a modifié les pensions de la fonction publique, y compris celles des cadres supérieurs visés par notre mandat. Ces modifications seront prises en compte dans le prochain sondage sur la rémunération globale, qui aura lieu en 2001.

## **PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL**

Exception faite des sous-ministres, dont il a déjà été question, et des premiers dirigeants de sociétés d'État, dont il sera question au chapitre suivant, le Comité n'est au courant d'aucun problème en matière de rémunération ou de ressources humaines à l'égard des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, si ce n'est l'examen que le BCP fait des lignes directrices en matière de rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil qui occupent leur poste à temps partiel.

# Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'état

**D**ans notre premier rapport, nous avons fait remarquer que la situation des premiers dirigeants des sociétés d'État était passablement différente de celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. C'est pour cette raison que nous avons recommandé au Bureau de Conseil privé d'examiner en profondeur les structures de rémunération des premiers dirigeants et la manière de gérer la rémunération réelle. Nous lui avons également proposé qu'une telle étude s'arrête à la complexité et aux responsabilités des postes, aux politiques de rémunération en vigueur dans chaque société d'État ainsi qu'aux groupes de comparaison pertinents, en tenant compte de la combinaison des affaires publiques et commerciales composant le mandat de chaque société et du secteur dans lequel elle œuvre.

En attendant les résultats de cette étude, le Comité a formulé des recommandations provisoires sur les traitements et la rémunération à risque pour qu'il soit tenu compte des niveaux comparables offerts dans les collectivités des EX et DM. Toutefois, dans les grandes sociétés d'État où le poste de premier dirigeant a été classé au-dessus du niveau DM2, on a constaté que des rajustements à la hausse seraient sans doute nécessaires à l'avenir.

## INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Les sociétés d'État suivantes ont fait partie de l'examen :

Administration de pilotage de l'Atlantique	Musée des beaux-arts du Canada
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée	Office de commercialisation du poisson d'eau douce
Administration de pilotage des Laurentides	Société canadienne des postes
Administration de pilotage du Pacifique	Société canadienne d'hypothèques et de logement
Banque de développement du Canada	Société d'assurance-dépôts du Canada
Banque du Canada	Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne
Centre de recherches pour le développement international	Société de développement du Cap-Breton
Commission canadienne du lait	Société des ponts fédéraux Limitée
Commission de la capitale nationale	Société d'expansion du Cap-Breton
Conseil canadien des normes	Société du Centre national des Arts
Conseil des arts du Canada	Société du crédit agricole
Construction de Défense (1951) Limitée	Société du Musée canadien des civilisations
Corporation commerciale canadienne	Société du Musée national des sciences et de la technologie
Énergie atomique du Canada limitée	Société immobilière du Canada Limitée
Fondation canadienne des relations raciales	Société pour l'expansion des exportations
Marine Atlantique S.C.C.	Société Radio-Canada
Monnaie royale canadienne	Via Rail Canada Inc.
Musée canadien de la nature	

L'annexe C contient de l'information générale sur chacune de ces sociétés d'État, à savoir leur mandat, le nombre d'employés, leur actif et leurs recettes.

Pour diverses raisons, plusieurs sociétés d'État ont été exclues de l'examen, soit l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (le premier dirigeant n'étant pas nommé par le gouverneur en conseil), la Société canadienne des ports et la Queen's Quay West Land Corporation (ces deux sociétés étant en voie de liquidation), Petro-Canada Limitée, l'ancienne société-mère de Petro-Canada Inc., qui est maintenant privatisée (le premier dirigeant occupant ce poste à temps partiel), la Corporation de développement des investissements du Canada (le poste de premier dirigeant n'ayant pas été comblé depuis un certain temps et n'étant pas sur le point de l'être), ainsi que Ridley Terminals Inc. et la Commission canadienne du tourisme (ces sociétés étant en passe de devenir des sociétés d'État).

La plupart des sociétés d'État sont constituées par une loi, qui en prévoit le mandat de base. En général, le principe d'indépendance des sociétés d'État vise à trouver un équilibre entre le besoin d'instaurer une initiative de politique publique, d'une part, et la nécessité de conférer l'indépendance sur le plan opérationnel, d'autre part. Il incombe cependant au gouvernement de fournir aux sociétés d'État les grandes orientations stratégiques, ce qui comprend les stratégies et les priorités pour l'interprétation des mandats. Le premier dirigeant de chaque société d'État assume l'entière responsabilité de la gestion des activités quotidiennes.

En raison des rapports sans lien de dépendance qui caractérisent les activités des sociétés d'État et de leur indépendance sur le plan opérationnel, le Comité en est venu à recommander une structure de rémunération des premiers dirigeants qui se distingue de celles des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Il n'en demeure pas moins que l'étendue des responsabilités et la complexité des sociétés d'État fédérales énumérées ci-dessus sont très différentes. À titre d'exemple, certaines d'entre elles ont un mandat portant essentiellement sur la politique publique et dépendent du financement gouvernemental, tandis que d'autres opèrent dans un contexte semblable à celui du secteur privé et versent des dividendes au gouvernement. La plupart, enfin, sont orientées à la fois vers des intérêts publics et des intérêts commerciaux. Ces facteurs, auxquels s'ajoute la nécessité d'assurer un traitement semblable à celui des autres exécutants du secteur public, présentent des défis particuliers lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques de rémunération et une stratégie générale des ressources humaines.

*En raison des rapports sans lien de dépendance qui caractérisent les activités des sociétés d'État et de leur indépendance sur le plan opérationnel, le Comité en est venu à recommander une structure de rémunération des premiers dirigeants qui se distingue de celles des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.*

## STRUCTURE DE RÉGIE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT, NOMINATION ET RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS

*Les premiers dirigeants des sociétés d'État viennent très souvent de l'extérieur de la fonction publique et ne jouissent pas de la même sécurité d'emploi que les fonctionnaires.*

La structure de régie des sociétés d'État est très complexe. Outre le premier dirigeant, on trouve habituellement un conseil d'administration et un président du conseil. Les rapports hiérarchiques, les responsabilités et l'obligation de rendre compte de ces personnes diffèrent de ceux de leurs homologues du secteur privé. Les conseils d'administration ne jouissent pas des mêmes pouvoirs que ceux du secteur privé. Par exemple, c'est habituellement le gouvernement qui nomme le président, le premier dirigeant et les administrateurs du conseil. Les décisions finales quant à la rémunération du premier dirigeant sont du ressort du gouvernement et non du conseil d'administration. Dans tous les cas, le gouvernement nomme un ministre responsable de la société (voir l'annexe D). Enfin, les sociétés d'État assujetties à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) doivent soumettre chaque année un plan d'entreprise quinquennal à l'approbation du gouverneur en conseil, tandis que celles qui n'y sont pas assujetties doivent le faire selon les dispositions des lois et les exigences particulières. Le Comité n'a pas le mandat de se prononcer sur les mérites de cette structure, mais il tient à signaler que, d'une part, les premiers dirigeants œuvrent dans un milieu très complexe auquel participent des intervenants multiples mais que, d'autre part, ils jouissent d'une très vaste autonomie.

Donc, dans la pratique, c'est généralement le gouverneur en conseil qui nomme les premiers dirigeants des sociétés d'État et en détermine la rémunération. Il importe de signaler que ces derniers viennent très souvent de l'extérieur de la fonction publique et ne jouissent pas de la même sécurité d'emploi que les fonctionnaires, leurs mandats étant habituellement relativement courts.

Enfin, précisons que chaque société d'État applique sa propre structure de rémunération à l'intention des cadres de direction de niveau inférieur à celui du premier dirigeant. Puisqu'il incombe aux conseils indépendants déjà mentionnés d'examiner et d'approuver cette structure, ce volet de la question n'est pas du ressort du Comité. Les structures ont été établies indépendamment les unes des autres afin d'attirer et de garder les personnes ayant le calibre voulu pour gérer chacune des sociétés d'État. Il convient donc qu'elles soient concurrentielles avec celles du

secteur économique dans lequel chaque société œuvre. Le Comité s'est renseigné sur ces structures, étant donné que ses recommandations doivent être le plus possible conséquentes à ces structures internes. Toutefois, comme la rémunération des premiers dirigeants est établie de manière indépendante et qu'il importe d'assurer l'équité à l'échelle des sociétés d'État et de la fonction publique en général, les recommandations que nous avons formulées à l'égard de la rémunération des premiers dirigeants pourraient ne pas être aussi concurrentielles que le souhaiteraient les conseils d'administration des sociétés.

## PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Nous avons appliqué à l'étude de la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État les mêmes principes que ceux que nous avons décrits dans notre premier rapport. Notre étude a donc porté sur :

- les évaluations de postes de tous les premiers dirigeants des sociétés d'État pour nous assurer qu'elles tenaient compte des responsabilités actuelles et pour veiller à ce que les rapports entre les sociétés d'État tiennent dûment compte des différences au niveau des responsabilités;
- les comparaisons avec des organismes externes pertinents qui servent de repères pour l'établissement des politiques relatives à la rémunération pécuniaire;
- la combinaison de rémunération pécuniaire fixe et variable qui convenait;
- la concordance interne de la rémunération des premiers dirigeants avec celle des autres cadres de la société d'État et avec celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil;
- le processus optimal d'administration de la rémunération des premiers dirigeants à l'avenir.

## ÉVALUATION DES POSTES DES PREMIERS DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Comme nous l'avons signalé dans notre premier rapport, les mandats et l'étendue des responsabilités de plusieurs sociétés d'État ont changé considérablement depuis la dernière évaluation des postes des premiers dirigeants. Le cabinet Hay Management Consultants a donc réévalué le poste de chaque premier dirigeant en tenant compte des trois facteurs suivants : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité. Nous nous sommes servi de cette information pour regrouper les sociétés d'État dont les différences au niveau de l'évaluation des postes des premiers dirigeants n'étaient pas significatives. Il en est résulté 10 groupes (énumérés ci-après) présentant de grandes divergences entre chaque groupe au chapitre de l'ampleur du poste. Ainsi, le poste des premiers dirigeants du groupe 1 est de moindre ampleur que celui des premiers dirigeants du groupe 10, selon les mesures fournies par le cabinet Hay. La rémunération des premiers dirigeants du groupe 2 sera donc supérieure à celle des premiers dirigeants du groupe 1, et ainsi de suite.

### **Groupe 1**

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

### **Groupe 2**

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

### **Groupe 3**

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

**Groupe 4**

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

**Groupe 5**

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

**Groupe 6**

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

**Groupe 7**

Banque de développement du Canada  
Société pour l'expansion des exportations  
Monnaie royale canadienne  
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

## COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE ACTUELLE

### COMPARAISON À L'EXTERNE

*La rémunération  
pécuniaire totale  
des 10 groupes  
de sociétés d'État se  
situe bien en deçà  
de la médiane de  
postes équivalents au  
sein d'organisations  
industrielles et  
financières, dont  
certaines du  
secteur public.*

Au moment de la préparation de son premier rapport, le Comité avait demandé au cabinet William M. Mercer Limited de mener un sondage sur la rémunération auprès de trois groupes, c'est-à-dire les administrations publiques provinciales, le « troisième secteur » (composé de municipalités, de services publics, d'hôpitaux, d'universités et d'autres organisations à but non lucratif) et le secteur privé. Cette étude a permis de recueillir d'importants repères, mais elle n'a pu fournir de comparaisons satisfaisantes pour les grandes sociétés d'État à vocation plus commerciale. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser la base de données du cabinet Hay Management Consultants, car elle couvre un vaste échantillon d'organisations industrielles et financières, dont certaines du secteur public.

Toutefois, avant de commencer, le Comité a comparé la médiane des traitements de base obtenue selon la méthode Hay aux résultats observés par le sondage mené par le cabinet Mercer (voir l'annexe E). Il a constaté une étroite correspondance avec les postes équivalant aux postes des niveaux EX3 à DM2, ce qui l'a convaincu de la fiabilité et de l'uniformité de la méthode Hay en tant que source de données comparatives.

Le tableau qui suit dresse une comparaison entre la structure actuelle de rémunération pécuniaire totale des premiers dirigeants (somme du taux normal et du maximum de la rémunération à risque) et la médiane des postes équivalents des quelque 300 organisations faisant partie de l'échantillon du cabinet Hay. Nous avons constaté ce qui suit :

- la rémunération pécuniaire totale des 10 groupes se situe bien au-dessous de la médiane et celle pour 8 des 10 groupes est, en effet, inférieure au premier décile de l'échantillon du cabinet Hay et
- les écarts avec la médiane obtenue par le cabinet Hay sont encore plus marqués aux échelons les plus élevés (ce qui est conforme aux constatations de notre premier rapport).

## RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE

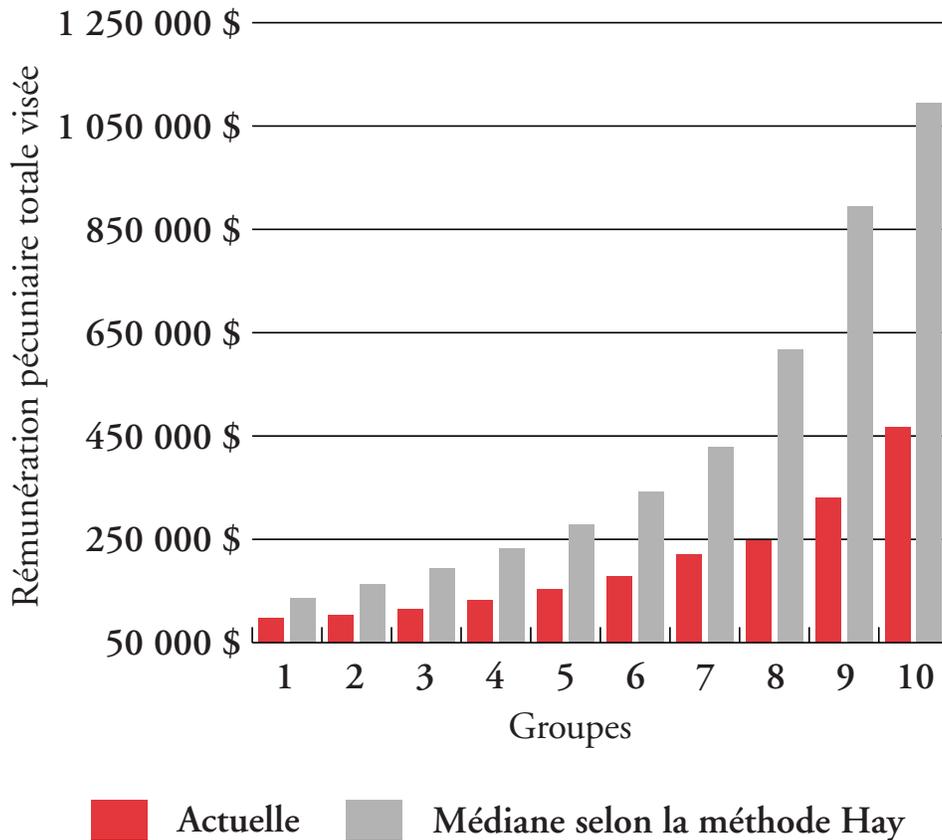


FIG. 2 : COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE ACTUELLE ET DE LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON FINANCIER ET INDUSTRIEL SELON LA MÉTHODE HAY

La rémunération variable actuelle des premiers dirigeants de sociétés d'État tend elle aussi à être moins importante comparée à l'échantillon Hay, surtout à mesure que l'ampleur du poste augmente. De nouveau, cette constatation est conforme à celles du premier rapport.

*Comme les sociétés d'État appliquent des politiques indépendantes de rémunération aux cadres en deçà du niveau de premier dirigeant, on retrouve plusieurs cas de compression et même des cas d'inversion au chapitre de la rémunération pécuniaire dans quelques sociétés.*

*Le poste de premier dirigeant devrait être réévalué chaque fois que le mandat d'une société d'État est considérablement modifié et il convient d'examiner tous les postes de temps à autre.*

## COMPARAISON À L'INTERNE

Selon le Comité, la structure existante comporte deux problèmes :

- Les évaluations de postes de près du tiers des premiers dirigeants ont changé par suite de modifications de l'ampleur de leurs fonctions. Ce chiffre est élevé parce qu'aucune évaluation n'a été faite pendant le gel de la rémunération. Les structures actuelles ne tiennent pas compte de ces modifications.
- Comme les sociétés d'État appliquent des politiques indépendantes de rémunération aux cadres en deçà du niveau de premier dirigeant, on retrouve plusieurs cas de compression et même des cas d'inversion au chapitre de la rémunération pécuniaire dans quelques sociétés, en particulier les plus grandes. Il ne faut cependant pas s'en étonner puisque ce sont dans ces dernières que les écarts entre le secteur public et le secteur privé sont les plus importants.

## RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

### PRINCIPES

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous recommandons que la rémunération des premiers dirigeants de sociétés d'État soit traitée distinctement de celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Les sociétés d'État se distinguent des autres types d'organismes du secteur public parce qu'elles n'ont pas de lien de dépendance. La structure que nous proposons reconnaîtrait le caractère indépendant de la structure de rémunération des postes de niveau inférieur à celui de premier dirigeant ainsi que la composition variée d'objectifs de politique publique et d'objectifs commerciaux que poursuivent les sociétés d'État.

Quoi qu'il en soit, nous proposons une méthode de détermination de la structure de rémunération semblable à celle retenue dans notre premier rapport. Elle prévoirait un taux normal pour un rendement entièrement satisfaisant, qu'elle rajusterait périodiquement à partir de comparaisons avec des groupes pertinents du marché. De plus, les premiers dirigeants pourraient toucher une rémunération pécuniaire annuelle variable qui serait liée aux réalisations de la société et à leurs propres réalisations en regard des objectifs fixés.

De nouveau, comme nous l'avions signalé dans notre premier rapport, le BCP devrait comparer périodiquement la rémunération versée aux premiers dirigeants des sociétés d'État à celle que touche un groupe comparable des secteurs public, privé et autres organismes publics.

En outre, le poste de premier dirigeant devrait être réévalué suivant la méthode Hay chaque fois que le mandat d'une société d'État est considérablement modifié. Par ailleurs, il convient d'examiner tous les postes de temps à autre.

Nous proposons également d'appliquer les mêmes principes en matière d'établissement de la rémunération pécuniaire que ceux présentés dans notre premier rapport. En d'autres termes, on établirait d'abord la rémunération des premiers dirigeants du groupe 1 en fonction d'analyses comparatives satisfaisantes et on tiendrait compte ensuite des différences de responsabilités pour les autres niveaux.

## STRUCTURE

Les éléments suivants dictent la forme que prendrait la structure proposée :

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

Le Comité s'est acharné à trouver une structure qui satisfasse à tous ces besoins de manière égale, sans toutefois y parvenir. La structure que nous recommandons assure néanmoins un degré beaucoup plus élevé d'intégrité et fournit un encadrement qui serait conséquent à celui de la fonction publique élargie.

*La structure de rémunération proposée reposerait sur les éléments suivants : la nécessité de fournir des niveaux de rémunération satisfaisants pour être en mesure de recruter des premiers dirigeants qualifiés, la nécessité d'assurer l'équité à l'interne, la nécessité d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale et la nécessité de faire preuve de prudence sur le plan financier.*

*La structure que nous recommandons assure néanmoins un degré beaucoup plus élevé d'intégrité et fournit un encadrement qui serait conséquent à celui de la fonction publique élargie.*

Le Comité a donc choisi pour le groupe 1 un taux normal de traitement s'élevant à 107 400 \$ et un maximum de rémunération à risque de 10 %. Dans les faits, cette rémunération correspond au premier quartile des données obtenues selon la méthode Hay mais, après mûre réflexion, elle semble raisonnable. Les rapports avec la rémunération pécuniaire des divers groupes ont ensuite été établis comme suit :

- Nous avons fixé l'écart entre les groupes dans une fourchette allant de 12 % à 20 %, tenant compte de la pratique qui a cours sur le marché et qui consiste à augmenter l'écart à mesure que les responsabilités augmentent.
- Nous avons établi une rémunération à risque d'au plus 10 % pour les groupes 1 à 5, celle-ci augmentant graduellement jusqu'à 25 % dans le cas de la société formant à elle seule le groupe 10. De nouveau, cette mesure tient compte de l'augmentation progressive des niveaux de responsabilité.

Cette structure de rémunération est tout à fait conforme aux propositions contenues dans notre premier rapport et donne lieu aux taux normaux énumérés au tableau suivant. Le minimum de l'échelle de traitement correspondrait à 85 % du taux normal.

### TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE PROPOSÉS

	Taux normaux de traitement (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Groupe 1	107,4	10 %
Groupe 2	120,3	10 %
Groupe 3	134,7	10 %
Groupe 4	150,9	10 %
Groupe 5	169,0	10 %
Groupe 6	194,4	15 %
Groupe 7	223,6	15 %
Groupe 8	257,1	15 %
Groupe 9	308,5	20 %
Groupe 10	370,2	25 %

Le graphique qui suit compare la rémunération pécuniaire totale recommandée — c'est-à-dire la somme du taux normal de traitement et du maximum de la rémunération à risque — à la fois à la structure actuelle et à l'échantillon selon la méthode Hay. De fait, la rémunération pécuniaire totale de 3 groupes est inférieure au premier décile et celle des 7 autres groupes se situe entre le premier décile et le premier quartile, l'écart allant croissant à mesure que l'ampleur de l'emploi augmente.

### RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE PROPOSÉE

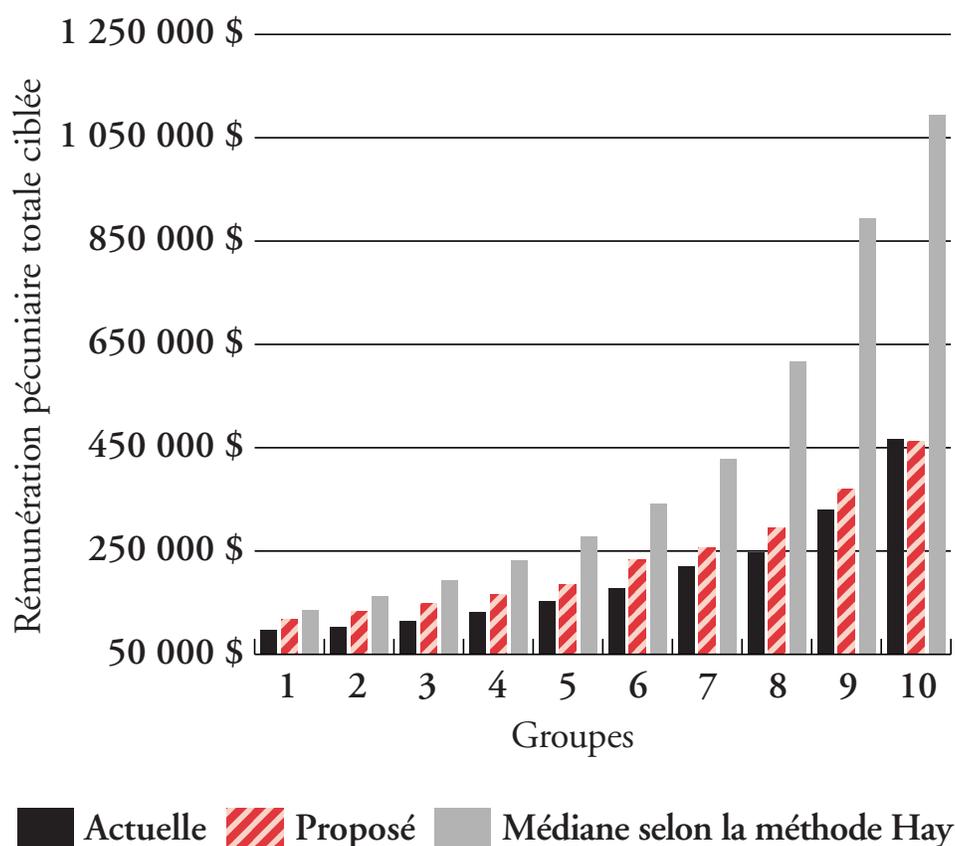


FIG. 3 : COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE PROPOSÉE, DE LA RÉMUNÉRATION ACTUELLE ET DE LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON FINANCIER ET INDUSTRIEL SELON LA MÉTHODE HAY

Le Comité recommande au gouvernement d'adopter la nouvelle structure et au BCP de déterminer la vitesse de mise en application des nouveaux traitements. Pour ce faire, il devra nécessairement fonder son jugement sur le traitement et le rendement actuels des titulaires ainsi que sur une foule d'autres facteurs.

En ce qui a trait au gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), le Comité recommande qu'une partie de la rémunération à risque soit ajoutée au taux normal de rémunération étant donné qu'une rémunération pécuniaire variable a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste.

*Il conviendrait d'officialiser ce processus d'évaluation des premiers dirigeants — et de cerner les pratiques exemplaires puis de les communiquer à toutes les sociétés d'État — de manière à ce que le président et le conseil d'administration sachent clairement qu'il leur incombe de recommander les augmentations du traitement et la rémunération à risque ainsi que d'accepter les objectifs en vertu desquels sera formulée la rémunération à risque.*

## **PROCESSUS DE GESTION DU RENDEMENT DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT**

Une fois par année, le BCP demande au président du conseil d'administration de chacune des sociétés d'État d'évaluer officiellement le rendement du premier dirigeant pour l'exercice financier écoulé. En général, l'évaluation est fondée sur la réalisation des objectifs précis que le conseil d'administration et le premier dirigeant ont fixés au début de l'année. On encourage les présidents à demander des commentaires d'autres sources, ce qui comprend le ministre responsable, avant de formuler une recommandation définitive sur le rendement du premier dirigeant. Par le passé, les présidents ont également été priés de recommander la rémunération au rendement à verser aux premiers dirigeants en tenant habituellement compte des paramètres établis par le gouvernement. Par la suite, le BCP examine les recommandations pour en assurer la conformité aux politiques et pour veiller à ce que les cotes attribuées soient justifiées. Après cet examen, il conseille le gouverneur en conseil qui est tenu, par la loi, de rajuster ou d'approuver la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État.

Il conviendrait d'officialiser ce processus — et de cerner les pratiques exemplaires puis de les communiquer à toutes les sociétés d'État — de manière à ce que le président et le conseil d'administration sachent clairement qu'il leur incombe de recommander les augmentations du traitement et la rémunération à risque ainsi que d'accepter les objectifs en vertu desquels sera formulée la recommandation relativement à la rémunération à risque. L'approbation finale de la rémunération revient nécessairement au gouverneur en conseil.

# Le nouveau millénaire

**D**ans son premier rapport, le Comité se disait très inquiet de l'avenir de la fonction publique fédérale. Nous avons fait part de la nécessité d'apporter des changements culturels et d'améliorer la gestion des ressources humaines de sorte que la fonction publique devienne un choix de carrière intéressant pour les jeunes Canadiens afin de composer avec la réalité démographique d'un effectif vieillissant. Le présent chapitre passe en revue les initiatives et commente les progrès accomplis à cet égard.

## VISION, VALEURS ET CULTURE

Que ce soit à titre de conseiller du gouvernement ou de prestataire de services au public, la fonction publique joue un rôle de premier plan sur le front du soutien de la prospérité nationale, du maintien du niveau de vie des Canadiens, de la cohésion sociale et de l'unité nationale. Dans le dernier discours du Trône, le gouvernement a réitéré son engagement que la fonction publique demeure une institution nationale forte, représentative, professionnelle et non partisane, capable de « fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle. »

Dans son premier rapport, le Comité faisait également valoir l'importance de poursuivre le dialogue sur le rôle de la fonction publique compte tenu de l'évolution du contexte canadien à l'aube du nouveau millénaire. Depuis, nous avons pu constater de nombreux indices à cet égard. De plus en plus, les rapports annuels que le greffier du Conseil privé remet au Premier ministre précisent les orientations stratégiques et la vision de la fonction publique.

*Selon cette nouvelle vision, la fonction publique, axée sur les valeurs, devient l'employeur de prédilection de demain.*

Selon cette nouvelle vision, la fonction publique, axée sur les valeurs, devient l'employeur de prédilection de demain ayant les valeurs fondamentales suivantes :

- des valeurs démocratiques, dont le soutien non partisan aux élus;
- des valeurs professionnelles, dont la fourniture de conseils impartiaux de la plus grande qualité;
- des valeurs éthiques, dont la valorisation de l'honnêteté, de l'intégrité et de la probité;
- des valeurs humaines, dont la valorisation du respect, de l'empathie, de la justice et de l'inclusion.

Pour appuyer ces valeurs et devenir un employeur de prédilection, la fonction publique met l'accent sur la qualité et la nature du travail, rationalise les processus opérationnels, améliore le milieu de travail et forme des chefs à tous les niveaux.

De nouvelles structures organisationnelles assurent au gouvernement une plus grande marge de manœuvre dans l'amélioration du service aux Canadiens. Nombre d'entre elles portent sur de nouvelles ententes de partenariat au sein du gouvernement fédéral, avec d'autres niveaux de gouvernement ainsi qu'avec le secteur privé et le secteur des entreprises sans but lucratif. L'Agence canadienne d'inspection des aliments a regroupé des fonctions éparses d'inspection alimentaire par l'État pour améliorer la productivité. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a été constituée pour appuyer l'intégration et la rentabilité de l'administration fiscale en favorisant l'efficacité et la collaboration entre les paliers de gouvernement. Équipe Canada, un partenariat entre le gouvernement fédéral, les administrations provinciales et certaines associations du secteur privé, a été formée pour offrir des services en matière d'exportation aux entreprises canadiennes. Lancée en 1998, l'initiative Service Canada vise à « donner une nouvelle image du gouvernement dans un délai de deux ans » et, pour ce faire, étudie les possibilités d'assurer une prestation plus intégrée des services que le gouvernement du Canada offre au grand public.

Les fonctionnaires se servent de plus en plus de la technologie des communications électroniques pour que les Canadiens puissent avoir facilement accès à de l'information sur les programmes et les services gouvernementaux. Cette technologie devrait permettre non seulement d'améliorer la productivité de la

fonction publique et le service à la population canadienne mais aussi de rapprocher le gouvernement du Canada de celle-ci en répondant mieux à ses besoins.

En résumé, la fonction publique arrive à se fixer de nouvelles orientations. Le Comité s'inquiète toutefois de sa capacité de se doter des personnes de calibre élevé ayant les habiletés et les compétences nécessaires pour remplir les engagements du gouvernement.

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis la publication de notre premier rapport, on constate un engagement croissant à améliorer la gestion des ressources humaines. Aux échelons les plus élevés, de nombreuses initiatives ont été lancées en matière de planification et de coordination, et le greffier du Conseil privé a demandé que le nouveau programme de gestion du rendement place au premier rang des priorités l'excellence en gestion des ressources humaines. On a créé des cadres de travail, on accorde davantage d'attention au perfectionnement professionnel des cadres de direction actuels et des aspirants cadres et on met sur pied des systèmes d'information facilitateurs. L'annexe F contient de plus amples précisions sur les diverses initiatives.

## SONDAGE DE 1999 AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

S'intégrant dans le renouveau de la fonction publique, le sondage mené en 1999 auprès des fonctionnaires est une source appréciable d'information. Le questionnaire a été remis à plus de 190 000 employés d'un bout à l'autre du pays qui occupent des postes de tous les niveaux de la fonction publique. Plus de 104 000 employés (55 % de l'effectif total) y ont répondu. La plus grande valeur de ce sondage réside sans doute dans le fait qu'il fournit les données de base qui serviront désormais à mesurer les progrès réalisés en vue de concrétiser la vision.

Les résultats du sondage à l'échelle de la fonction publique sont extrêmement positifs. Il ne fait aucun doute que les fonctionnaires fédéraux sont fiers de leur travail et ont l'impression de fournir une importante contribution. Dans l'ensemble, 88 % des fonctionnaires aiment leur travail. Les résultats positifs au niveau de l'unité de travail sont attribuables à l'habilitation, au partage de l'information, à l'équité et à la collaboration, ce qui laisse entendre que, en général, les cadres de direction

*Depuis la publication de notre premier rapport, on constate un engagement croissant à améliorer la gestion des ressources humaines. Aux échelons les plus élevés, de nombreuses initiatives ont été lancées en matière de planification et de coordination.*

*Les fonctionnaires fédéraux sont fiers de leur travail et ont l'impression de fournir une importante contribution.*

*Nombre de cadres de direction s'inquiètent de la qualité du travail en raison du niveau de ressources et des délais déraisonnables. Près de 65 % d'entre eux estiment que la charge de travail est déraisonnable et disent avoir de la difficulté à équilibrer les engagements professionnels et personnels. Il importe surtout de traiter de la charge de travail et du temps supplémentaire ainsi que des problèmes qui en découlent en matière de stress et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.*

font preuve de leadership en vue de concrétiser la vision. Le fait que les résultats généraux du sondage soient moins positifs en ce qui concerne les minorités visibles et les personnes handicapées témoigne de la nécessité pour le gouvernement de faire valoir le caractère inclusif de la fonction publique. De même, le sondage montre qu'il est nécessaire d'accorder encore plus d'importance à l'apprentissage et au perfectionnement, élément que le gouvernement a déjà ajouté à ses priorités.

En ce qui a trait à la collectivité des cadres de direction, c'est-à-dire l'élément sur lequel portent principalement les travaux du Comité, les résultats du sondage sont tout aussi instructifs. Les cadres de direction ont fourni des réponses encore plus positives que les fonctionnaires dans leur ensemble. Il fallait s'attendre à ce résultat car, compte tenu du poste qu'ils occupent, les cadres de direction sont en général plus satisfaits que les autres fonctionnaires de leur accès à l'information et du fait qu'ils peuvent prendre des décisions et influencer sur les décisions prises. Par ailleurs, ils ont une attitude plus positive à l'égard du travail d'équipe et du traitement équitable qu'ils reçoivent.

Toutefois, nombre de cadres de direction s'inquiètent de la qualité du travail en raison du niveau de ressources et des délais déraisonnables. Près de 65 % d'entre eux estiment que la charge de travail est déraisonnable et disent avoir de la difficulté à équilibrer les engagements professionnels et personnels. Les cadres femmes ont exprimé un degré de satisfaction inférieur à celui de leurs collègues masculins au chapitre des tensions exercées par la charge de travail. Les cadres de direction ont indiqué dans une proportion de 13 % avoir été l'objet de discrimination ou de harcèlement; ce pourcentage est inférieur à la moyenne signalée pour la fonction publique.

Dans le cadre de l'étude sur la santé des cadres de direction qu'elle a menée en 1998, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) a constaté des niveaux élevés de stress ainsi que des effets de ce dernier, à court et à long termes, sur la santé. L'année suivante, elle s'est intéressée au harcèlement; les cadres de direction ont alors signalé avoir été victime de harcèlement dans une proportion plus forte que celle indiquée dans le sondage auprès des fonctionnaires. Il conviendrait donc d'examiner plus en profondeur les résultats des études de l'APEX, compte tenu des résultats du sondage.

Le Comité juge impératif de prendre des mesures donnant suite aux résultats obtenus dans le sondage auprès des fonctionnaires. Il importe surtout de traiter de la charge de travail et du temps supplémentaire ainsi que des problèmes qui en découlent en matière de stress et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

## DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Depuis le milieu des années 90, des améliorations ont été constatées au chapitre du recrutement et du maintien en poste. Il fallait s'y attendre, car l'exercice de l'Examen des programmes a été mené pendant ces années marquées par la compression des dépenses et les mesures d'encouragement au départ. Les taux de cessation d'emploi sont revenus aux niveaux se rapprochant des normes antérieures, ce qui témoigne du fait que l'exode des cadres a été jugulé à court terme. Au chapitre du recrutement, les données préliminaires de 1998-1999 et les données cumulées pour 1999-2000 montrent une augmentation de l'embauche des employés du niveau de cadres de direction et des employés occupant des postes de niveau immédiatement inférieur.

En dépit du caractère positif de ces tendances à très court terme, le vieillissement de l'effectif de la fonction publique demeure une grave source de préoccupation. À peu près les deux tiers des cadres de direction ont actuellement entre 45 et 54 ans, et le taux de cessation d'emploi devrait commencer à grimper d'ici aussi peu que deux ou trois ans, lorsque ces derniers prendront leur retraite. À moins que la fonction publique ne commence à engager des employés plus jeunes à tous les niveaux, le bassin de candidats pouvant occuper les postes de cadres de direction qui se libéreront diminuera graduellement, et les candidats qui en font partie seront plus âgés.

Nous avons constaté avec plaisir que le gouvernement, conscient de cette situation, s'est engagé dans le dernier discours du Trône à mettre l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent dans le but de constituer un effectif fédéral compétent.

Il est essentiel de rétablir la situation de la collectivité des cadres de direction si l'on veut assurer le leadership dans la fonction publique de demain. Le Comité pourrait se pencher sur les plans de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage qui seront dressés pour corriger ce problème.

*Le vieillissement de l'effectif de la fonction publique demeure une grave source de préoccupation. À moins que la fonction publique ne commence à engager des employés plus jeunes à tous les niveaux, le bassin de candidats pouvant occuper les postes de cadres de direction qui se libéreront diminuera graduellement, et les candidats qui en font partie seront plus âgés.*

## Résumé

**E**n résumé, le Comité est d'avis que d'excellents progrès ont été réalisés en vue de la mise en œuvre des recommandations formulées dans son premier rapport. Dans une large mesure, la structure de rémunération des EX et des DM est devenue plus intègre, et l'instauration du régime de gestion du rendement et de rémunération à risque suit son cours. Cependant, ces efforts porteront fruit si le gouvernement et les hauts fonctionnaires de la fonction publique respectent les engagements qu'ils ont pris. En fin, il importe également de se pencher sur l'ajout d'un niveau au groupe des DM, ce que nous ferons dans notre troisième rapport. Il faudra alors établir des taux de rémunération fondés sur des données de comparaison avec des organismes de l'extérieur. Nous reviendrons à ce défi continu dans notre prochain rapport.

*Les travaux sur la vision et les valeurs progressent, quoique tout effort au chapitre du changement culturel soit nécessairement ardu. Le Comité continuera de revoir les progrès réalisés dans ce domaine.*

Le Comité est d'avis que les recommandations relatives à la rémunération pécuniaire des premiers dirigeants des sociétés d'État contribuent à rétablir l'intégrité et l'uniformité interne au sein du groupe. Toutefois, elles pourraient ne pas arriver à régler le problème auquel sont confrontées les grandes organisations, à savoir offrir à leurs premiers dirigeants une rémunération concurrentielle à celle offerte pour des postes semblables dans le secteur privé. L'avenir nous dira si le gouvernement éprouvera de la difficulté à recruter des candidats compétents. Dans le secteur public élargi, ces recommandations assurent l'équité horizontale.

Aux fins de l'établissement de la rémunération pécuniaire, le Comité a cerné trois populations distinctes au sein de la collectivité des cadres de direction de la fonction publique :

- la collectivité des EX et des DM,
- les premiers dirigeants des sociétés d'État,
- les autres personnes nommées à temps plein par le gouverneur en conseil, soit principalement des dirigeants d'organismes et de tribunaux administratifs.

Le BCP doit maintenant se pencher sur le caractère approprié de la structure actuelle de rémunération de ce troisième groupe ainsi que de celle des membres d'organismes et de tribunaux qui sont nommés par le gouverneur en conseil.

Les travaux sur la vision et les valeurs progressent, quoique tout effort au chapitre du changement culturel soit nécessairement ardu. Le Comité continuera de revoir les progrès réalisés dans ce domaine.

Enfin, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines en général, le Comité prend note, avec satisfaction, de quelques indices de travaux très positifs, qui doivent se poursuivre. Les nouveaux mécanismes doivent être renforcés et améliorés, et un plan plus concret doit être mis au point pour régler le taux de roulement élevé prévu au cours des 10 prochaines années. Ce roulement, avec sa perte d'expérience et de savoir-faire résultante, constitue probablement l'enjeu à long terme le plus important de la fonction publique.

*Les nouveaux mécanismes doivent être renforcés et améliorés, et un plan plus concret doit être mis au point pour régler le taux de roulement élevé prévu au cours des dix prochaines années. Ce roulement, avec sa perte d'expérience et de savoir-faire résultante, constitue probablement l'enjeu à long terme le plus important de la fonction publique.*



# Annexes

# Annexe A

## MEMBRES DU COMITÉ

**Lawrence F. Strong, B.Sc. — président**

**Président et président-directeur général, Unilever Canada Limited**

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

**John L. Fryer, C.M., B.Sc.(économie), M.A.**

**Président, Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale**

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

**Marilyn H. Knox, B.Sc., RD**

**Présidente, Services alimentaires, Nestlé Canada Inc.**

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

**Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (agriculture), M.Sc., D.Sc.**

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, Culinar Inc.

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

Ancienne directrice, Études politiques, Institut C.D. Howe. Ancienne consultante, Esso Europe Inc. Ancienne consultante, Économie, Coopers & Lybrand. Ancienne présidente, Conseil économique du Canada. Ancienne directrice associée, École des études sur les politiques publiques, Queen's University. Ancienne directrice exécutive des projets de recherches économiques, Université d'Ottawa et Queen's University. Directrice, Banque du Canada et La Mutuelle du Canada, Compagnie d'Assurance sur la Vie.

**Courtney Pratt, C.M., B.A., LL.D (Hon)****Président et chef de la direction, Ontario Hydro Networks Company**

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

# Annexe B

## MANDAT DU COMITÉ

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

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

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

# Annexe C

## CONTEXTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

en millions de dollars

### GROUPE I

Titre :	<b>Administration de pilotage de l'Atlantique</b>
Mandat :	Exploiter, maintenir et administrer un service de pilotage sûr et efficace dans certaines eaux limitrophes et intérieures désignées des provinces de l'Atlantique.
N° d'employés :	72
Actif total :	4,5 \$
Revenus :	9,5 \$
Titre :	<b>Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée</b>
Mandat :	Établir, exploiter, entretenir et administrer un service de pilotage efficace et sûr dans les eaux canadiennes de l'Ontario, du Manitoba et du Québec, au sud de l'entrée nord de l'écluse de Saint-Lambert.
N° d'employés :	86
Actif total :	15,3 \$
Revenus :	17,2 \$

## GROUPE 2

Titre :	<b>Administration de pilotage des Laurentides</b>
Mandat :	Exploiter, maintenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace dans les eaux du Saint-Laurent comprises entre Les Escoumins et l'entrée nord de l'écluse de Saint-Lambert et dans les eaux de la rivière Saguenay et de la baie des Chaleurs au nord du Cap d'Espoir.
N° d'employés :	232
Actif total :	9,6 \$
Revenus :	41,3 \$
Titre :	<b>Administration de pilotage du Pacifique</b>
Mandat :	Exploiter, entretenir et administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux intérieures de la Colombie-Britannique.
N° d'employés :	167
Actif total :	7,7 \$
Revenus :	37,4 \$
Titre :	<b>Fondation canadienne des relations raciales</b>
Mandat :	Faciliter, dans l'ensemble du pays, le développement, le partage et la mise en oeuvre de toute connaissance ou compétence pouvant contribuer à l'élimination du racisme et de la discrimination raciale sous toutes ses formes au Canada.
N° d'employés :	7
Actif total :	27,0 \$
Revenus :	2,3 \$

Titre :	<b>Société d'expansion du Cap-Breton</b>
Mandat :	Favoriser le financement et le développement de l'industrie sur l'île du Cap-Breton et dans la partie du territoire continental de la Nouvelle-Écosse correspondant à la ville de Mulgrave et à ses environs, créer des emplois hors du secteur de la production du charbon et élargir la base de l'économie locale.
N° d'employés :	55
Actif total :	10,5 \$
Revenus :	0,8 \$
Crédits budgétaires :	8,4 \$

### GROUPE 3

Titre :	<b>Conseil canadien des normes</b>
Mandat :	Gérer le Système national de normalisation en encourageant la normalisation volontaire au Canada, lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative. Ces travaux de normalisation visent à faire progresser l'économie nationale, à contribuer au développement durable, à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public, à aider et à protéger les consommateurs, à faciliter le commerce intérieur et extérieur et à développer la coopération internationale en matière de normalisation.
N° d'employés :	58
Actif total :	3,7 \$
Revenus :	3,9 \$
Crédits budgétaires :	5,0 \$

Titre:	<b>Construction de Défense (1951) Limitée</b>
Mandat :	Fournir les services de passation de marchés, de gestion des marchés et de gestion de projets environnementaux à l'appui du programme de construction de la Défense nationale. En sa qualité de propriétaire et de responsable de la conception, le ministère de la Défense nationale fournit les terrains et le financement dont la Société a besoin, de même que la totalité des plans et devis.
N° d'employés :	236
Actif total :	7,8 \$
Revenus:	17,3 \$
Titre :	<b>Office de commercialisation du poisson d'eau douce</b>
Mandat :	Faire une mise en marché ordonnée du poisson, accroître les revenus des pêcheurs et promouvoir les marchés et le commerce d'exportation du poisson. Créé avec la participation de chacune des provinces et de chaque territoire où il exerce ses activités, l'Office commercialise, vend et achète du poisson d'eau douce ainsi que des produits et des sous-produits du poisson à l'intérieur et à l'extérieur du Canada.
No d'employés :	35
Actif total :	18,7 \$
Revenus :	50,7 \$

Titre :	<b>Société des ponts fédéraux Limitée, La</b>
Mandat :	En qualité de société d'État mère, gérer deux filiales en propriété exclusive — La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée et Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée.
N° d'employés :	60
Actif total :	52,8 \$
Revenus :	2,7 \$
Crédits budgétaires :	32,1 \$

#### **GROUPE 4**

Titre:	<b>Commission canadienne du lait</b>
Mandat :	Offrir aux producteurs de lait et de crème l'occasion d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant en produits laitiers de qualité supérieure.
N° d'employés :	70
Actif total :	120,0 \$
Revenus :	233,0 \$
Crédits budgétaires :	144,1 \$

Titre : **Musée canadien de la nature**

Mandat : Accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance, l'appréciation et le respect à l'égard de la nature par la constitution, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada.

N° d'employés : 154

Actif total : 43,0 \$

Revenus : 1,6 \$

Crédits budgétaires : 20,8 \$

Titre : **Musée des beaux-arts du Canada**

Mandat : Constituer, entretenir et faire connaître dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada et amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

N° d'employés : 247

Actif total : 20,7 \$

Revenus : 9,0 \$

Crédits budgétaires : 33,3 \$

Titre : **Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne**

Mandat : Favoriser et encourager le développement au Canada d'une industrie cinématographique et de production télévisuelle indépendante.

N° d'employés : 140

Actif total : 42,0 \$

Revenus : 0,46 \$

Crédits budgétaires : 78,5 \$

Titre : **Société du Centre national des Arts**

Mandat : Jouer un rôle de premier plan afin d'encourager l'excellence artistique dans toutes les disciplines des arts d'interprétation.

N° d'employés : 239

Actif total : 17,8 \$

Revenus : 21,6 \$

Crédits budgétaires : 20,3 \$

Titre : **Société du Musée national des sciences et de la technologie**

Mandat : Favoriser la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et technologiques principalement axée sur le Canada, et par la présentation des procédés et productions de l'activité scientifique et technique et des rapports de ces derniers avec la société sur les plans économique, social et culturel.

No d'employés : 239

Actif principal : 12,3 \$

Revenus : 4,6 \$

Crédits budgétaires : 20,0 \$

## GROUPE 5

Titre :	<b>Commission de la capitale nationale</b>
Mandat :	Préparer des plans d'aménagement et aider au développement, à la conservation et à l'embellissement de la région de la capitale nationale; organiser, parrainer ou promouvoir dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social.
N° d'employés :	410
Actif total :	424,8 \$
Revenus :	24,7 \$
Crédits budgétaires :	91,6 \$
Titre :	<b>Conseil des Arts du Canada</b>
Mandat :	Favoriser et mettre en valeur l'étude, l'appréciation ainsi que la production d'oeuvres d'art.
N° d'employés :	160
Actif total :	289,0 \$
Revenus :	24,0 \$
Crédits budgétaires :	116,2 \$

Titre :	<b>Corporation commerciale canadienne</b>
Mandat :	Favoriser l'expansion du commerce entre le Canada et les autres pays en facilitant les ventes aux gouvernements et aux organismes étrangers, ainsi qu'aux autres acheteurs autorisés, pour le compte des fournisseurs canadiens.
N° d'employés :	80
Actif total :	286,2 \$
Revenus :	793,4 \$
Titre :	<b>Marine Atlantique S.C.C.</b>
Mandat :	Assurer des services d'accueil et de transport maritime sûrs, efficaces et de qualité dans la région du Canada atlantique. Sa principale activité consiste à gérer les services traversiers au nom du gouvernement du Canada.
N° d'employés :	798
Actif total :	228,2 \$
Revenus :	50,3 \$
Crédits budgétaires :	63,4 \$
Titre :	<b>Société du Musée canadien des civilisations</b>
Mandat :	Accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance et le degré d'appréciation par tous des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité. Pour ce faire, la société devra constituer, aux fins de la recherche et pour la postérité, une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada.
N° d'employés :	463
Actif total :	34,1 \$
Revenus :	11,4 \$
Crédits budgétaires :	45,9 \$

Titre :	<b>Société immobilière du Canada limitée</b>
Mandat :	Aliéner des biens immobiliers excédentaires de l'État afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour les contribuables canadiens tout en respectant les politiques du gouvernement concernant les revendications territoriales des Premières nations, la gestion de l'environnement, les langues officielles et les aspects liés au patrimoine.
N° d'employés :	87
Actif principal :	429,2 \$
Revenus :	189,2 \$

## GROUPE 6

Titre :	<b>Centre de recherches pour le développement international</b>
Mandat :	Entreprendre, encourager, soutenir et mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en développement. Le Centre favorise et poursuit également des recherches sur les moyens d'application et d'adaptation des connaissances scientifiques, techniques et autres pour le progrès économique et social de ces régions.
N° d'employés :	329
Actif total :	55,9 \$
Revenus :	125,1 \$
Crédits budgétaires :	88,6 \$

Titre :	<b>Société d'assurance-dépôts du Canada</b>
Mandat :	Assurer, dans une certaine mesure, les dépôts dans les institutions membres, encourager le respect de normes et de saines pratiques commerciales et financières, favoriser la stabilité du système financier canadien et ce, dans l'intérêt des personnes qui effectuent des dépôts et d'une façon qui minimise les pertes.
N° d'employés :	83
Actif total :	1 007,6 \$
Revenus :	578,5 \$

Titre :	<b>Société de développement du Cap-Breton</b>
Mandat :	Réorganiser et remettre en valeur l'industrie du charbon dans l'île du Cap-Breton. L'objectif de la Société est d'exploiter des houillères sûres et rentables qui soient des sources d'approvisionnement fiables en charbon de grande qualité et en produits énergétiques connexes.
N° d'employés :	1,635
Actif total :	120,9 \$
Revenus :	98,9 \$
Crédits budgétaires :	44,0 \$

Titre :	<b><i>Société du crédit agricole</i></b>
Mandat :	Administrer certains programmes du gouvernement du Canada en régime de recouvrement des coûts et aider les agriculteurs canadiens à établir et à mettre en valeur des entreprises agricoles viables, en leur fournissant des crédits à long terme et d'autres services financiers. Le mandat conféré par la loi à la Société a été élargi en 1993, et ses activités englobent à présent l'aquaculture, l'agroforesterie et les agroentreprises.
N° d'employés :	900
Actif total :	6 125,1 \$
Revenus :	498,4 \$

## **GROUPE 7**

Titre :	<b>Banque de développement du Canada</b>
Mandat :	Promouvoir et faciliter l'implantation et l'expansion d'entreprises commerciales au Canada, surtout les petites et moyennes entreprises, en mettant à leur disposition un large éventail de services financiers et de services de gestion adaptés.
N° d'employés :	1,122
Actif total :	5 098,5 \$
Revenus :	269,2 \$

Titre :	<b>Monnaie royale canadienne</b>
Mandat :	Frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et exercer des activités connexes.
N° d'employés :	769
Actif total :	159,1 \$
Revenus :	512,4 \$
Titre :	<b>Société pour l'expansion des exportations</b>
Mandat :	Faciliter et accroître le commerce extérieur du Canada et la capacité des entreprises canadiennes à se lancer dans ce commerce et à tirer parti des débouchés internationaux.
N° d'employés :	698
Actif total :	15 262,0 \$
Revenus :	1 291,0 \$
Titre :	<b>Via Rail Canada Inc.</b>
Mandat :	Gérer et fournir un service de transport ferroviaire pour passagers, sûr et efficace.
N° d'employés :	2,952
Actif total :	623,8 \$
Revenus :	200,2 \$
Crédits budgétaires :	178,4 \$

## GROUPE 8

Titre :	<b>Énergie atomique du Canada limitée</b>
Mandat :	Concevoir, mettre au point et commercialiser des réacteurs CANDU, des réacteurs de recherche MAPLE ainsi que des installations de stockage des déchets MACSTOR; gérer des projets internationaux de construction de réacteurs nucléaires.
N° d'employés :	3,384
Actif total :	916,5 \$
Revenus :	544,4 \$
Crédits budgétaires :	110,4 \$
Titre :	<b>Société canadienne d'hypothèques et de logement</b>
Mandat :	Promouvoir la construction de nouvelles habitations, la réparation et la rénovation des habitations existantes ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de logement. En 1996, le gouvernement du Canada a confié à la Société canadienne d'hypothèques et de logement un nouveau mandat dans les domaines du financement de l'habitation, de l'aide au logement, de la promotion des exportations dans le secteur de l'habitation, ainsi que de la recherche et de la diffusion de l'information.
N° d'employés :	2,046
Actif total :	21 912,0 \$
Revenus :	1 338,0 \$
Crédits budgétaires :	1 776,0 \$

## GROUPE 9

Titre :	<b>Banque du Canada</b>
Mandat :	Formuler et appliquer la politique monétaire du Canada et agir en qualité de mandataire financier du gouvernement. La Banque est la seule autorité à émettre la monnaie de papier mise en circulation au Canada.
N° d'employés :	1,300
Actif total :	33 809,2 \$
Revenus :	1 678,8 \$
Titre :	<b>Société Radio-Canada</b>
Mandat :	En qualité de radiodiffuseur public du Canada, la Société a pour mission de renseigner, d'éclairer et de divertir des auditoires généraux et spécialisés, de contribuer au développement et au partage d'une conscience et d'une identité nationales, de traduire la diversité régionale et culturelle du Canada et de contribuer au développement de la culture et du talent au Canada.
N° d'employés :	7,017
Actif total :	1 474,5 \$
Revenus :	484,1 \$
Crédits budgétaires :	901,4 \$

## GROUPE IO

Titre :	<b>Société canadienne des postes</b>
Mandat :	Exploiter un service postal qui soit financièrement autonome et dont les niveaux de qualité répondent aux besoins des Canadiens.  Dans les cas où la Société doit fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, et pour les services concessionnaires comme les envois postaux gratuits pour les parlementaires et les aveugles, et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources.
N° d'employés :	51,692
Actif total :	2 802,0 \$
Revenus :	5 380,0 \$
Crédits budgétaires :	14,0 \$

# Annexe D

## SOCIÉTÉS D'ÉTAT MÈRES REGROUPÉES PAR PORTEFEUILLE MINISTÉRIEL

### Agriculture et agroalimentaire

Commission canadienne du lait  
Société du crédit agricole

### Patrimoine canadien

Conseil des Arts du Canada  
Société Radio-Canada  
Société de développement de l'industrie  
cinématographique canadienne  
Société du Musée canadien des  
civilisations  
Musée canadien de la nature  
Fondation canadienne des relations  
raciales  
Société du Centre national des Arts  
Commission de la capitale nationale  
Musée des beaux-arts du Canada  
Société du Musée national des sciences et  
de la technologie

### Finances

Banque du Canada  
Société d'assurance-dépôts du Canada

### Pêches et Océans

Office de commercialisation  
du poisson d'eau douce

### Affaires étrangères

Centre de recherches pour le  
développement international

### Industrie

Banque de développement du Canada  
Société d'expansion du Cap-Breton  
Conseil canadien des normes

### Commerce international

Corporation commerciale canadienne  
Société pour l'expansion des exportations

### Ressources naturelles

Énergie atomique du Canada limitée  
Société de développement du Cap-Breton

### Travaux publics et

#### Services gouvernementaux

Société immobilière du Canada limitée  
Société canadienne d'hypothèque  
et de logement  
Société canadienne des postes  
Construction de Défense (1951) Limitée  
Monnaie royale canadienne

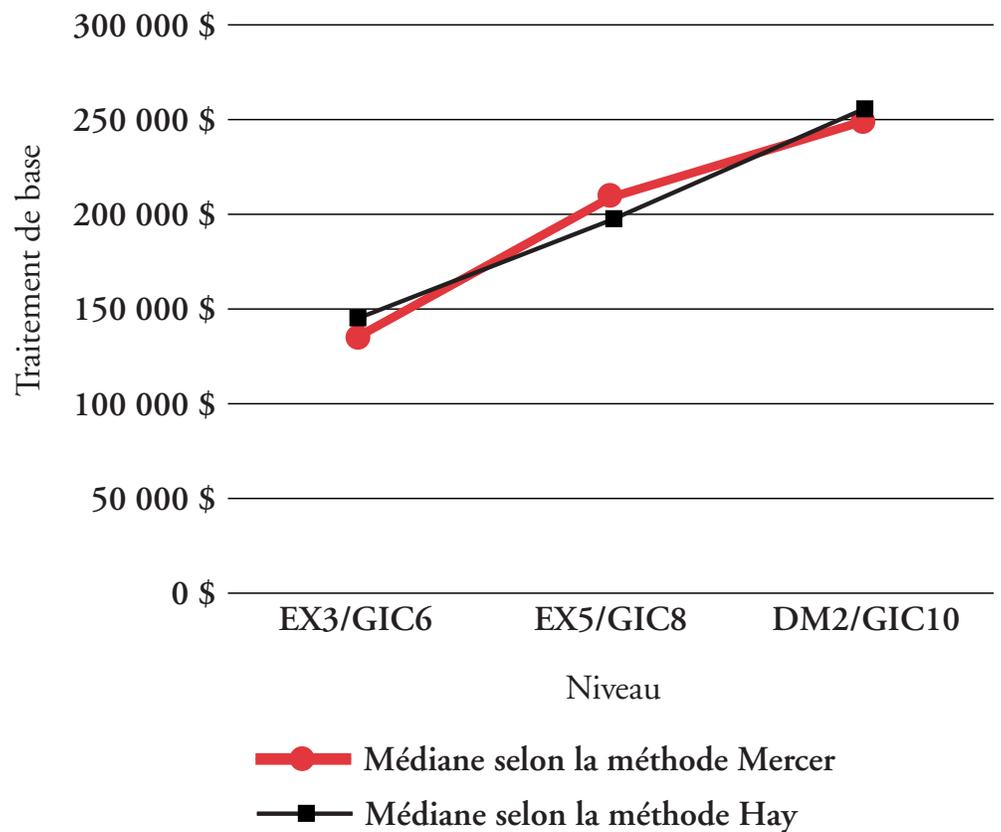
### Transports

Administration de pilotage de  
l'Atlantique  
Société des ponts fédéraux Limitée, La  
Administration de pilotage des  
Grands Lacs, Limitée  
Administration de pilotage  
des Laurentides  
Marine Atlantique S.C.C.  
Administration de pilotage du Pacifique  
VIA Rail Canada Inc.

# Annexe E

## RÉMUNÉRATION DE BASE — MÉTHODE HAY ET MÉTHODE MERCER

Le graphique compare la médiane des traitements de base obtenue selon la méthode Hay et celle calculée selon la méthode Mercer à partir de données recueillies en 1997. On remarque de très grandes ressemblances entre la base de données Hay et les résultats du sondage mené par le cabinet Mercer.



# Annexe F

## PRÉCISIONS SUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comme le recommandait le Comité dans son premier rapport, la fonction publique a déployé une approche globale plus stratégique en matière de gestion des ressources humaines. C'est par le biais de retraites et de délibérations de comités que les sous-ministres ont réussi, ensemble, à fixer les priorités ministérielles et à mettre au point un programme de gestion à l'échelle de la fonction publique. Le Conseil du Trésor, à titre de conseil de gestion, envisage d'une manière plus holistique la gestion des ressources humaines et financières au gouvernement. Le Comité des hauts fonctionnaires, qui conseille le greffier du Conseil privé, met au point un plan de travail intégré pour tenir compte des priorités gouvernementales en matière de ressources humaines, en l'occurrence le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage, qui garantiront l'établissement d'un effectif représentatif ayant les compétences et l'expérience requises pour aujourd'hui et demain.

Des comités de sous-ministres se penchent sur chacun de ces enjeux du point de vue des ministères, des collectivités fonctionnelles et de l'ensemble de la fonction publique et élaborent des plans de travail axés sur des mesures concrètes.

Conscient que la fonction publique doit devenir plus représentative et inclusive, le gouvernement a mis sur pied deux groupes de travail. Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive (1998) a reçu le mandat de fournir des conseils sur la manière de se doter d'une fonction publique fédérale qui représente tant la population qu'elle sert que la population active canadienne. Quant aux activités du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique canadienne (1999), elles sont plus ciblées.

Pour veiller à ce que l'importance que le gouvernement accorde à la gestion des ressources humaines soit intégrée dans les activités des ministères en général et celles des milieux de travail en particulier, le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires de placer l'excellence en gestion des ressources humaines au premier rang des priorités lorsqu'ils fixeront leurs objectifs personnels en matière de gestion du rendement pour 1999-2000.

*Pour veiller à ce que la gestion des ressources humaines soit intégrée dans les activités des ministères en général et celles des milieux de travail en particulier, le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires de placer l'excellence en gestion des ressources humaines au premier rang des priorités lorsqu'ils fixeront leurs objectifs personnels en matière de gestion du rendement.*

*Le Cadre de travail du Conseil du Trésor pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique met l'accent sur « le développement du potentiel des personnes et des collectivités, la simplification des structures et des systèmes et l'amélioration des résultats et de la responsabilisation ».*

Le Programme de gestion du rendement du Conseil du Trésor, dont la mise au point donne suite à la recommandation du Comité selon laquelle il conviendrait de lier la rémunération à risque à l'atteinte d'objectifs précis, évalue par ailleurs le rendement comparativement à des compétences précises en leadership pour les cadres de direction. Ces compétences, établies par suite de vastes consultations menées par la Commission de la fonction publique, comprennent le travail d'équipe, le partenariat ainsi que les compétences personnelles et les compétences en relations humaines (éthique et valeurs, souplesse de comportement, communications) qui appuient la vision ainsi que le changement organisationnel et culturel.

Le Cadre de travail du Conseil du Trésor pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique, visant à aider les ministères et les gestionnaires à améliorer la gestion des ressources humaines, fait valoir les thèmes communs suivants : « le développement du potentiel des personnes et des collectivités, la simplification des structures et des systèmes et l'amélioration des résultats et de la responsabilisation. » En outre, il établit cinq résultats clés à l'appui de la vision et des priorités :

- le leadership;
- un effectif productif;
- un milieu de travail habilitant;
- un effectif qui repose sur des valeurs;
- un effectif durable.

Le 30 octobre 1998, la Commission de la fonction publique (CFP) a donné suite à l'observation du Comité concernant la nécessité d'adopter une vision plus holistique en matière de gestion des cadres de direction en faisant paraître les résultats d'une vaste étude, « *Vision 2010, Rapport et recommandations sur un cadre d'administration et un système de prestation de services à l'intention des leaders* ». Cette étude, qui contient les résultats de vastes consultations, recommande une stratégie de développement du leadership comportant un système de prestation de services de la CFP axés sur le mérite et sur la clientèle à l'intention des cadres de direction. Cette stratégie engloberait une définition précise de la collectivité régie par les

politiques réservées aux cadres de direction. La CFP a commencé à mettre en œuvre les recommandations de l'étude pour favoriser la prestation de services harmonisés en collaboration avec ses partenaires et intervenants, dont des organisations professionnelles à l'intention de cadres de direction comme l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada.

Une autre recommandation du Comité a été mise en œuvre lorsque le Secrétariat central des sous-ministres adjoints a été intégré au Réseau du leadership en 1998. Depuis, le Réseau constitue un guichet unique pour le cheminement de carrière des sous-ministres adjoints. De même, la CFP discute avec les autres ministères et intervenants des propositions visant à améliorer la planification des ressources humaines pour les cadres de direction de niveau inférieur à celui de sous-ministre adjoint. Elle a également amorcé des travaux avec d'autres partenaires parmi les organismes centraux afin de mettre au point une base de données interactive et partagée comportant des renseignements sur les études, l'expérience, les compétences et les habiletés des titulaires de postes EX1 à EX3 ainsi que des membres des groupes de relève qui se trouvent immédiatement sous ces niveaux.

Dans son premier rapport, le Comité s'est dit inquiet du manque de mouvement des cadres de direction entre ministères, suscitant de graves lacunes au chapitre de l'expérience chez les cadres de direction qui devraient être candidats à des promotions. Outre les affectations et l'expérience interministérielles, l'exposition des hauts fonctionnaires à des enjeux, des programmes et des points de vue régionaux devient de plus en plus importante dans une fonction publique qui veut véritablement axer ses efforts sur les citoyens et servir l'intérêt du public. Des protocoles d'entente ont été conclus avec des provinces et d'autres pays afin de fournir aux cadres de direction l'occasion d'acquérir de l'expérience dans de nouveaux secteurs, ce que les cadres de direction dans les régions pourront faire sans nécessairement devoir s'installer à Ottawa.

Après le lancement du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le nouveau système de gestion de la collectivité des sous-ministres adjoints dont il a déjà été question a été mis en œuvre pour aider les sous-ministres adjoints à élargir et à diversifier leur expérience grâce à une plus grande mobilité.

*Il faudra offrir aux cadres de direction des occasions d'apprentissage permanent pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences et acquérir l'expérience dont ils auront besoin non seulement pour cheminer dans leur carrière mais aussi pour gérer des questions de plus en plus complexes.*

Pour faciliter la réinstallation des cadres de direction, le Conseil du Trésor offre une indemnité en cas de dérangement familial qui compense une partie des coûts liés à des affectations régionales provisoires, comme ceux qui découlent d'une affectation dans le cadre du Programme accéléré de perfectionnement des cadres supérieurs. Il a en outre mis sur pied un nouveau programme de réinstallation à l'intention des cadres de direction qui s'installent en permanence dans une autre ville avec leur famille. Grâce à un partenariat novateur avec le secteur privé, le Projet pilote de réinstallation intégré offre des services accrus en matière de réinstallation aux participants ainsi que l'occasion d'adapter les avantages à leurs exigences personnelles, sans coût supplémentaire.

Toutefois, les travaux dans ce domaine sont loin d'être terminés. Il faudra offrir aux cadres de direction des occasions d'apprentissage permanent pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences et acquérir l'expérience dont ils auront besoin non seulement pour cheminer dans leur carrière mais aussi pour gérer des questions de plus en plus complexes.

# Annexe G

## GLOSSAIRE

**Augmentations d'échelon :** augmentation annuelle fixe du traitement de base qui se fait par échelon jusqu'au plafond établi pour l'échelle.

**Avantages indirects :** éléments supplémentaires d'un programme de rémunération offerts à certains employés, d'après leur statut ou leur niveau de revenu.

**Bureau de Conseil privé (BCP) :** le ministère qui fait en sorte que le Premier ministre, les ministres se rattachant à son portefeuille ainsi que le Cabinet reçoivent un appui efficace de la fonction publique, et qui veille au bon fonctionnement du gouvernement du Canada.

**Compression salariale :** phénomène correspondant à l'existence d'une différence insignifiante entre les niveaux de traitement d'un supérieur et de son subalterne; un écart inférieur à 10 p. 100 entre les plafonds de traitement peut donner lieu à des problèmes de compression.

**Gel des traitements :** résultat de la *Loi sur la rémunération du secteur public de 1991* qui a privé les fonctionnaires fédéraux de toute augmentation d'échelon et de traitement et de prime au rendement pendant un certain temps.

**Gestion du rendement :** méthode complète pour améliorer le rendement qui comprend la définition des attentes et des responsabilités, l'établissement de mesures du rendement et l'évaluation des résultats; la rémunération variable peut être un élément d'un tel programme.

**Inversion salariale :** il y a inversion salariale lorsque le maximum de l'échelle salariale d'un subalterne est supérieur au maximum de l'échelle salariale de son superviseur, même si l'écart n'est que d'un dollar.

**Médiane :** valeur qui partage un groupe en deux sous-ensembles, organisés en ordre croissant (par exemple la médiane du groupe (2, 4, 7, 10, 12) est 7). Souvent utilisée dans les enquêtes sur les traitements pour marquer le milieu du marché.

**Médiane Hay :** tous les ans, Hay, Conseillers en administration mène une enquête de rémunération auprès de plus de 300 organisations dans les secteurs privé et public. La médiane des données salariales recueillies et colligées est le point au-dessus et au-dessous duquel se trouvent 50 pour cent des observations.

**Méthode Hay :** système d'évaluation des postes par facteur qui porte sur les connaissances, la solution de problèmes et la responsabilisation.

**Norme générale de classification (NGC) :** nouvel instrument de comparaison de la valeur relative de tout travail qui se fait à la fonction publique. La NGC s'appliquera à tout fonctionnaire fédéral (partie 1 de l'annexe 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*) dont l'employeur est le Conseil du Trésor, à l'exception des membres du groupe de la direction (EX).

**Personne nommée par le gouverneur en conseil :** personnes nommées par le gouverneur général, sur la recommandation du Cabinet, et comprenant les sous-ministres, les sous-ministres délégués, les premiers dirigeants de sociétés d'État, les dirigeants d'organismes et les chefs et membres de tribunaux administratifs et d'organismes de réglementation.

**Plancher du traitement :** traitement de base le plus bas pour un niveau donné.

**Rémunération totale :** valeur totale exprimée en dollars des éléments combinés d'un programme de rémunération incluant le traitement de base, la rémunération variable, les avantages (par exemple pension, couverture médicale) et les avantages indirects.

**Rémunération variable :** partie du traitement d'un employé qui dépend de ses réalisations cotées sur une période donnée; portion de la rémunération dite «à risque» ou réoctroyable.

**Secteur public élargi :** secteur de l'économie canadienne qui englobe les écoles, les universités, les administrations municipales, les services d'utilité publique et les organismes sans but lucratif, comme la Société canadienne du cancer.

**Taux normal :** salaire qu'une organisation est prête à verser à un employé entièrement formé et au rendement satisfaisant.

**Traitement de base :** partie de la rémunération totale en espèces qui n'est pas à risque.