**Mandat – Comité consultatif externe  
sur la rémunération des cadres supérieurs**

**Proposition à la présidente du Conseil du Trésor du Canada  
par l’Association des cadres professionnels de la  
fonction publique du Canada**

**Le 14 février 2023**

**Table des matières**

[Préambule 3](#_Toc127212918)

[Mandat – Comité consultatif externe sur la rémunération des cadres supérieurs 5](#_Toc127212919)

[But 5](#_Toc127212920)

[Mandat 5](#_Toc127212921)

[Fonctions 6](#_Toc127212922)

[Principes directeurs 7](#_Toc127212923)

[Méthodologie 8](#_Toc127212924)

[Résultat escompté 10](#_Toc127212925)

[Révision du mandat 10](#_Toc127212926)

[Glossaire 11](#_Toc127212927)

# Préambule

Le groupe des cadres supérieurs est composé de plus de 8 500[[1]](#footnote-1) personnes qui occupent des rôles importants et exercent des responsabilités considérables en matière de gestion ou de politiques. Ils influencent l’orientation de 89 ministères et agences du gouvernement du Canada. Les titulaires de ces postes ont la responsabilité et l’imputabilité liées à l’exercice de l’autorité de gestion supérieure sur 327 451[[2]](#footnote-2) employés, et fournissent des recommandations et des conseils relativement à cette autorité.

Ces cadres supérieurs sont essentiels à la bonne gestion et aux opérations de la fonction publique, ainsi qu'à la prestation des programmes et des services offerts aux Canadiens. Ils jouent un rôle capital pour assurer le succès de la fonction publique en gérant des dizaines de milliards de dollars en programmes de prestations pour les Canadiens, en garantissant une traversée sûre et ordonnée des frontières pour des millions de voyageurs et des milliards de dollars de marchandises, en assurant la sécurité des Canadiens, et en percevant des centaines de milliards de dollars en recettes fiscales qui assurent la stabilité des programmes gouvernementaux. Ils négocient et gèrent de nombreux accords commerciaux, facilitent le transfert de milliards de dollars à l'appui des provinces et des territoires par le biais du Transfert canadien en matière de santé, du Transfert canadien en matière de programmes sociaux, de la péréquation et de la formule de financement des territoires. Et, pendant la pandémie de COVID, ils ont acquis et distribué suffisamment de vaccins pour tous les Canadiens. L’importance du groupe des cadres supérieurs est incontestable et demande une attention et un traitement à la hauteur de leur valeur pour le Canada et les Canadiens.

De 1997 à 2015, un comité consultatif externe sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs, a fourni des conseils indépendants et spécialisés au gouvernement sur la rémunération globale des cadres supérieurs et des personnes nommées par le gouverneur en conseil, par l'intermédiaire du président du Conseil du Trésor. Le comité a tenu compte du contexte et de la nature du travail des cadres supérieurs, ainsi que de la composition et de la taille des groupes de cadres supérieurs. Il a également tenu compte des principes et des stratégies de rémunération, des salaires, de la rémunération au rendement, des congés et autres avantages sociaux, ainsi que d'autres aspects de la gestion des ressources humaines pour établir les niveaux de rémunération globale des cadres supérieurs.

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l’APEX) est d'avis que, depuis 2015, ces connaissances, ces stratégies et cette compréhension particulières des conditions d'emploi des cadres supérieurs sont absentes des décisions prises en matière de rémunération des cadres supérieurs. Ce faisant, la valeur réelle des cadres supérieurs pour le Canada et les Canadiens n'a pas été reconnue. Il est essentiel qu'un Comité consultatif externe soit reconstitué au printemps 2023 en reconnaissance du rôle important du groupe des cadres supérieurs dans le soutien et la prestation de conseils au gouvernement et dans la prestation de services de grande valeur aux Canadiens.

# Mandat – Comité consultatif externe sur la rémunération des cadres supérieurs

## But

Le Comité consultatif externe sur la rémunération globale des cadres supérieurs (le Comité) doit fournir des recommandations et des conseils indépendants à la présidente du Conseil du Trésor, en tenant compte de la valeur du groupe des cadres supérieurs pour le gouvernement du Canada et les Canadiens, du contexte et de la nature de leur travail, de la composition du groupe et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines dans l'établissement des niveaux de rémunération globale, afin de renforcer le groupe des cadres supérieurs et d'assurer un leadership et une prestation de qualité des programmes et des services aux Canadiens.

## Mandat

Le mandat du Comité est de conseiller la présidente du Conseil du Trésor dans l'examen, la modification et la mise en œuvre du cadre et de la stratégie de rémunération du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et de proposer des principes fondamentaux et des lignes directrices pour guider le gouvernement dans ses décisions concernant la rémunération, les politiques, les avantages sociaux et les conditions d’emploi des cadres supérieurs. Le Comité doit fournir à la présidente du Conseil du Trésor des recommandations annuelles sur la rémunération globale des cadres supérieurs, qui sont fondées sur ces principes et ces lignes directrices, afin de renforcer le groupe des cadres supérieurs, d’assurer l’intérêt soutenu des employés à potentiel élevé pour les postes de cadres supérieurs, et de fournir des services et des programmes de haute qualité aux Canadiens.

## Fonctions

Le Comité est chargé d'exécuter les tâches suivantes :

* Examiner le cadre actuel de rémunération globale du SCT applicable aux cadres supérieurs et recommander des modifications propres à ce groupe.
* Déterminer les groupes de relève internes et des comparateurs externes justes et appropriés à utiliser pour assurer un régime de rémunération globale concurrentiel pour les cadres supérieurs.
* Établir comment différencier la rémunération globale et les avantages sociaux des cadres supérieurs et ceux des groupes syndiqués.
* Examiner annuellement la rémunération et les conditions d'emploi des cadres supérieurs et faire des recommandations au gouvernement à ce sujet.
* Examiner périodiquement les politiques ainsi que le type et les niveaux d'avantages sociaux et autres droits offerts aux cadres supérieurs, pour déterminer ce qui pourrait être ajouté ou modifié.
* Mesurer et examiner annuellement l'efficacité de la rémunération globale des cadres supérieurs comme moyen d'assurer l’intérêt des employés à potentiel élevé et la rétention au sein du groupe des cadres supérieurs.
* Publier annuellement sur le site web du SCT les recommandations faites au président du Conseil du Trésor, ainsi que les justifications.
* Examiner périodiquement la méthodologie utilisée par le Comité et par le SCT pour guider et informer les recommandations à la présidente du Conseil du Trésor relativement à la rémunération globale des cadres supérieurs.
* Examiner et surveiller l'exposition aux risques associés au régime et aux politiques de rémunération et identifier des mesures d'atténuation.
* Le Comité doit offrir annuellement à l'APEX l’occasion de lui fournir avis, conseils et informations pertinentes, au nom du groupe des cadres supérieurs, avant de présenter des recommandations sur la rémunération globale à la présidente du Conseil du Trésor.
* Le Comité, avec l'appui du SCT, doit retenir les services d'une société-conseil indépendante pour mener une étude annuelle sur les données de la rémunération globale et le marché du travail pour le groupe des cadres supérieurs en utilisant les comparateurs internes et externes approuvés par le comité.
* Le Comité examinera périodiquement le régime de rémunération au rendement à risque, avec un examen obligatoire au cours de la première année d'existence du Comité.
* Le Comité examinera périodiquement la pertinence et l'efficacité de la structure de classification et de la méthode d'évaluation de la classification pour le groupe des cadres supérieurs.

## Principes directeurs

Le travail du Comité et les recommandations qu'il formule pour guider le gouvernement dans ses décisions concernant la rémunération, les politiques et les avantages sociaux des cadres supérieurs et leurs conditions d'emploi doivent être fondés sur les principes suivants :

* La rémunération globale des cadres supérieurs, y compris la rémunération au rendement et les conditions d'emploi, sont justes, objectives, transparentes, disponibles en temps opportun, et efficaces pour attirer et retenir les meilleurs talents au sein du groupe des cadres supérieurs.
* La reconnaissance de la valeur du groupe des cadres supérieurs pour les Canadiens et le Canada guidera les recommandations du Comité à la présidente du Conseil du Trésor.
* La rémunération globale accordée au groupe des cadres supérieurs ne doit pas être régie par les résultats des groupes syndiqués, ni retardée en raison de la négociation collective.
* Les données annuelles indépendantes et les études du marché du travail utilisées pour étayer les recommandations en matière de rémunération sont de la plus haute qualité et garantissent l'équité.
* Les résultats des données annuelles indépendantes et des études du marché du travail sont communiqués à l'APEX en temps opportun à des fins de transparence et de contribution au Comité avant que les recommandations ne soient transmises à la présidente du Conseil du Trésor.
* Les recommandations et les décisions en matière de rémunération doivent être prises en temps opportun et sont donc examinées, recommandées et ajustées chaque année.
* La mise en œuvre des recommandations du Comité sur la rémunération des cadres doit également être effectuée en temps opportun.
* Un régime de rémunération à risque, fondé sur le rendement mesuré par rapport à des objectifs et des comportements prédéterminés, doit être efficace pour attirer et retenir les meilleurs talents, ainsi que pour corriger tout déséquilibre entre l'effort et la récompense.
* Les recommandations en matière de rémunération globale doivent garantir et maintenir une relativité appropriée par rapport aux groupes de relève internes, en accordant une attention particulière à la compression et à l'inversion des salaires, afin de susciter et de maintenir un haut niveau d'intérêt à joindre le groupe de cadres supérieurs.
* Le renforcement de la distinction entre les groupes de cadres supérieurs et les groupes syndiqués doit guider et informer les recommandations du Comité sur la rémunération globale, les conditions d'emploi, les avantages sociaux, les avantages accessoires et les politiques.
* La structure de classification du groupe des cadres supérieurs doit être la mieux adaptée pour soutenir la prestation de programmes et de services aux Canadiens.

## Méthodologie

Afin de s'assurer que les recommandations et les décisions relatives à la rémunération globale des cadres supérieurs soient justes, objectives, transparentes, présentées en temps opportun et efficaces pour attirer et retenir les meilleurs talents, les éléments méthodologiques suivants seront appliqués :

* Le Comité examinera la méthode actuelle de rémunération globale du SCT applicable aux cadres supérieurs et recommandera les changements appropriés à l'appui des principes directeurs et de la méthode fournis dans le présent document.
* Le Comité fournira des recommandations annuelles sur la rémunération globale à la présidente du Conseil du Trésor du Canada.
* Le Comité doit examiner périodiquement les conditions d'emploi, les politiques et les avantages sociaux du groupe des cadres supérieurs et recommander des modifications. La fréquence de ces examens sera déterminée par le Comité afin de s'assurer que les recommandations soient justes, objectives, transparentes, présentées en temps opportun et efficaces pour attirer et retenir les meilleurs talents.
* Une étude comparative des données du marché du travail comparant la rémunération globale pour le niveau EX-01 avec les principaux groupes de relève internes, ainsi qu'avec les comparateurs externes pertinents des secteurs privé et public, doit être réalisée par une entreprise externe indépendante et fournie chaque année au Comité.
* L'étude des données sur le marché du travail et les recommandations du Comité visant à ajuster la rémunération globale des cadres doivent être fondées sur au moins le 50e percentile des comparateurs externes publics et privés sélectionnés.
* Les résultats de l'étude comparative des données sur le marché du travail doivent être fournis au Comité suffisamment tôt pour qu'il ait le temps de formuler des recommandations et que les décisions du gouvernement soient annoncées chaque année, en avril.
* Les résultats de l'étude comparative du marché du travail sur les données EX-01 doivent être appliqués chaque année à tous les niveaux de cadres supérieurs.
* La rémunération globale doit comprendre la valeur totale du salaire, de la rémunération au rendement et des avantages sociaux (p. ex., dispositions relatives aux congés, pension, assurance et autres droits).
* Le Comité fournira des recommandations qui garantissent un écart de rémunération approprié et efficace entre le salaire maximal des EX-01 et le salaire maximal des groupes de relève clés, afin d'éviter la compression salariale qui a un impact négatif sur l’intérêt pour les postes de cadres supérieurs et la rétention.
* Pour plus de clarté, le comité ne doit pas avoir l'autorité de fournir une recommandation sur la rémunération des cadres supérieurs qui mènerait à un taux de rémunération maximal au niveau EX-01 qui est moins de 10 % supérieur à la moyenne des cinq principaux groupes de relève ayant les taux de rémunération maximaux les plus élevés.
* Le Comité doit offrir annuellement à l'APEX l’occasion de lui fournir avis, conseils et toutes informations pertinentes, au nom du groupe des cadres supérieurs, avant de présenter des recommandations sur la rémunération globale à la présidente du Conseil du Trésor.
* La mise en œuvre des recommandations du Comité sur la rémunération des cadres supérieurs doit comprendre une mise en œuvre salariale d'au plus 12 mois après la décision du gouvernement en avril de chaque année.

## Résultat escompté

La conception et la mise en œuvre d'un régime de rémunération globale qui est concurrentiel par rapport aux comparateurs, qui suscite l'intérêt, qui est attrayant pour les meilleurs talents des groupes de relève, et qui favorise le maintien en poste des cadres supérieurs. Ce régime est efficace pour reconnaître l'effort, la responsabilité accrue, la valeur et l'impact du rôle des cadres supérieurs. Il établit une distinction claire entre le groupe des cadres et ceux des autres employés. En outre, ce régime de rémunération globale ne dépend pas de la négociation collective et donne lieu à des ajustements annuels. Il contribue à l'établissement d'un équilibre sain entre l'effort et la récompense, et permet aux cadres supérieurs de maximiser leur soutien au gouvernement et à la prestation de programmes et de services de haute qualité aux Canadiens.

## Révision du mandat

Le mandat du Comité sera examiné et évalué après la première année de fonctionnement et un rapport sera remis à la présidente du Conseil du Trésor avec des recommandations sur les modifications, le cas échéant. Par la suite, des examens et des évaluations seront effectués tous les cinq ans afin de s'assurer que le mandat est à jour et pertinent.

# Glossaire

**Autres avantages accordés aux cadres supérieurs**

Les éléments supplémentaires d'un régime de rémunération fournis en fonction du statut ou du niveau de revenu, qui servent à différencier les cadres supérieurs des autres groupes.

**Compétitif**

Le groupe des cadres supérieurs sera considéré comme concurrentiel lorsque son régime de rémunération globale (composé de la valeur totale en dollars des éléments combinés d'un régime de rémunération, y compris le salaire de base, la rémunération au rendement, les avantages sociaux (p. ex., congés, pension, assurance et autres droits)) est suffisant pour attirer de façon continue les meilleurs talents des groupes de relève et pour assurer le maintien en poste des cadres supérieurs.

En ce qui concerne les comparateurs externes, P50 ou plus doit être utilisé comme un indicateur de compétitivité.

En ce qui concerne les groupes de relève, le taux de rémunération maximal au niveau EX-01 est concurrentiel lorsqu'il est supérieur de 10 % ou plus à la moyenne des cinq groupes de relève ayant les taux de rémunération maximaux les plus élevés.

**Compression salariale**

Cette situation existe lorsqu'il y a une différence de moins de 10 % entre le salaire maximal d'un groupe de relève et le salaire maximal du groupe EX-01. Une différence de moins de 10 % peut nuire à l'attraction et à la rétention des meilleurs talents.

**Groupes de relève principaux**

Les groupes de relèves principaux sont définis comme les équivalents EX et les EX moins 1, qui sont généralement promus dans les postes EX vacants.

Les principaux groupes de relève, qui représentaient 72,0 % de tous les candidats nommés pour pourvoir 592 postes vacants au niveau EX dans l'administration publique centrale, comprennent les groupes EC-07, EC-08, PM-06, AS-07, FI-04, PE-06, IT-05, IS-06, ENG-06 et ES-04.

**Groupe des cadres supérieurs**

Le groupe professionnel, tel que défini dans la Gazette du Canada, Partie 1, le 27 mars 1999, tel que modifié de temps à autre, comprenant un employé nommé ou muté à un poste exclu et non représenté dans l'un des groupes et niveaux suivants :

* Groupe de la direction (EX), niveaux 01 à 05 ;
* Groupe des services scientifiques de la défense (DS), niveaux 7A, 7B et 08 ;
* Groupe des médecins militaires (MD-MOF), niveaux 04 et 05 ;
* Groupe des médecins spécialistes (MD-MSP), niveau 03 ; et
* Groupe de la gestion du droit (LC), niveaux 01 à 04.

**Inversion salariale**

Cette situation se produit lorsque le maximum de l’échelle salariale du groupe de relève dépasse le maximum de l’échelle salariale du EX-01.

**Méthodologie de classification**

Un système d'évaluation des emplois par facteurs de points qui évalue les emplois en fonction du "savoir-faire", de la "résolution de problèmes" et de la "responsabilité". Actuellement, la méthode des barèmes d’évaluation Hay, appelée généralement Plan Hay, est la propriété de la société-conseil internationale Korn Ferry.

**Rémunération et prime au rendement**

La rémunération et les primes au rendement sont, par nature, à risque et dépendent entièrement de la collecte, de l'analyse et de l'évaluation systématiques de la contribution effective d'un individu sur la base de mesures prédéfinies. Un régime bien conçu et bien géré devrait reconnaître l'effort et offrir une récompense appropriée, motiver, améliorer la satisfaction professionnelle globale, augmenter la productivité et influencer positivement l'attraction et la rétention des meilleurs talents.

**Salaire de base**

La partie fixe et régulière de la rémunération qu’un employé touche pour l’exercice des fonctions régulières de son poste, mis à part les allocations, la rémunération au rendement, ou autres formes de rémunération ou droits.

**Structure du groupe des cadres supérieurs**

La structure du groupe des cadres supérieurs (EX) comprend les emplois classés aux niveaux EX 01 à 05.

1. Au 31 mars 2022, source : Outil de requête automatisé sur la gestion de l’information des personnes (ORAGIP), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [↑](#footnote-ref-1)
2. Au 31 mars 2022, source : Outil de requête automatisé sur la gestion de l’information des personnes (ORAGIP), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [↑](#footnote-ref-2)