

Rapport du Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué

Le 31 mars 2016

Message du président

La Commission sur la réforme des services publics de l'Ontario (2012) a fixé un objectif ambitieux : que le gouvernement de l'Ontario offre les meilleurs services publics au monde à un coût pouvant être financé à l'aide d'une charge fiscale raisonnable. D'après la Commission, la seule façon d'atteindre cet objectif serait d'améliorer l'efficacité et l'efficience de toutes les activités gouvernementales. Elle a reconnu que le succès ou l'échec seraient en grande partie déterminés par la façon dont les quelque 8 000 cadres de la fonction publique de l'Ontario (FPO) élaborent des plans et les mettent en œuvre. Pour favoriser un milieu permettant au gouvernement d'embaucher et de maintenir en poste les meilleurs et les plus brillants au sein de la direction et de veiller à une bonne motivation, la Commission a indiqué que les cadres devraient recevoir une rémunération adéquate et être récompensés dès lors qu'ils atteignent l'excellence. Au lieu de cela, le gouvernement a gelé les salaires en 2011 et a suspendu la rémunération au mérite. Il est inquiétant, mais non surprenant, d'observer de nombreux signes de stress au sein de l'effectif de la direction du gouvernement de l'Ontario. Le 15 décembre 2015, le gouvernement a annoncé des mesures encourageantes. Cependant, pour la plupart, ces rajustements de la rémunération et des avantages sociaux n'auront pour seul effet que d'empêcher la situation de s'aggraver encore plus. Une intervention urgente est nécessaire pour constituer un effectif de direction pouvant répondre à la nécessité pour l'Ontario de rétablir et de maintenir l'équilibre budgétaire tout en satisfaisant aux importants besoins économiques, sociaux, environnementaux et autres de la population.

D'autres rajustements de la rémunération doivent être effectués pour que les cadres de la fonction publique de l'Ontario gagnent un revenu concurrentiel. Un régime de rémunération au mérite doit être rétabli. Il devrait toutefois prévoir des primes importantes à la minorité des employés qui dépassent les attentes de leur emploi, par opposition à l'ancien système qui attribuait de petites primes à la quasi-totalité des cadres. Le gouvernement de l'Ontario doit veiller à ce que ses cadres possèdent les compétences requises pour être performants dans le contexte du monde moderne où le service public relève davantage du leadership, de la conception des politiques et de l'évaluation des programmes que de la prestation de services, fonction qui est de plus en plus souvent confiée à des tiers. Les pratiques de recrutement et de formation doivent être remaniées pour faciliter le remplacement du grand nombre de cadres qui sont sur le point de partir à la retraite et pour faire en sorte que l'équipe de direction soit plus représentative de la population de l'Ontario. Un processus doit être mis en place pour assurer la capacité de répondre rapidement aux contraintes futures qui pourraient menacer le bon fonctionnement de l'équipe de direction. Enfin, même si le mandat du Comité consultatif ne comprenait pas l'examen de la rémunération et des autres conditions de travail dans le secteur parapublic, nous pensons que ce dernier pourrait bénéficier du type d'examen que nous avons mené pour les cadres de la FPO.

Le gouvernement de l'Ontario hésitera sans doute à mettre en œuvre certaines des recommandations formulées par le Comité consultatif, car elles entraînent des coûts supplémentaires qui seront engagés graduellement alors même qu'on veut limiter les dépenses. Il pourrait y avoir une certaine réaction du public. Mais il faut garder à l'esprit que la création de conditions pour que la gestion soit efficace est

essentielle à la réalisation des objectifs du gouvernement et de la population, y compris le rétablissement de l'équilibre budgétaire tout en maintenant et en améliorant, espérons-le, la qualité des services publics. En ce sens, le soulagement du stress vécu par l'équipe de direction représente un investissement ouvrant la porte à des objectifs plus larges. Il est urgent d'agir, car l'inaction ne fera que nuire à la qualité du service public de l'Ontario.

Le 15 décembre 2015, le gouvernement de l'Ontario a annoncé la constitution du Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué. Les travaux ont commencé immédiatement pour cerner les renseignements dont le Comité consultatif aurait besoin pour ses travaux. En janvier et en février, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est efforcé de réunir le plus possible d'informations. Le 6 janvier 2016, le Comité a déposé une version préliminaire au Secrétariat du Conseil du Trésor, respectant ainsi l'exigence énoncée dans le mandat qu'un projet de rapport abordant de questions à brève échéance soit présenté au plus tard le 31 janvier 2016. La composition du Comité était complète à la fin de février. La version actuelle du rapport traite de manière plus approfondie les problèmes à court terme et fournit des perspectives sur les questions à plus long terme qu'on a demandé au Comité consultatif de traiter dans un rapport à déposer au plus tard le 31 mars 2016.

Le Comité consultatif tient à remercier le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres parties prenantes au sein du gouvernement de l'Ontario qui lui ont apporté leur soutien, notamment en fournissant des informations sur le contexte. Le Comité consultatif remercie également le professeur Richard Chaykowski, de l'Université Queen's, pour son aide pendant le travail de recherche et de rédaction. Néanmoins, le contenu de ce rapport et les recommandations qui y figurent sont de la seule responsabilité du Comité consultatif et ne doivent pas être attribués au Secrétariat du Conseil du Trésor ou à d'autres parties dans le gouvernement de l'Ontario.

Composition et mandat du Comité consultatif

A. Composition

Don Drummond, président



Don Drummond est fellow Stauffer-Dunning en politique publique internationale et professeur adjoint à l'École d'études politiques de l'Université Queen's. En 2011-2012, il a servi en tant que président de la Commission sur la réforme des services publics de l'Ontario. Son rapport final, publié en février 2012, contenait près de quatre cents recommandations visant à fournir aux Ontariens des services publics excellents et abordables.

M. Drummond a occupé une série de postes de niveau croissant dans les domaines de l'analyse et des prévisions économiques, et des politiques financières et fiscales pendant près de 23 ans auprès de Finances Canada. Ses trois derniers postes étaient respectivement ceux de sous-ministre adjoint de la politique budgétaire et de

l'analyse économique, de sous-ministre adjoint des politiques et lois fiscales, et, plus récemment, de sous-ministre associé. Dans ce dernier poste, il était responsable de l'analyse économique, des politiques budgétaires, fiscales et sociales et des relations fédérales-provinciales; il a également coordonné la planification des budgets fédéraux annuels.

Il a ensuite été premier vice-président et économiste en chef à la Banque TD (2000-2010), où il a dirigé le travail des Services économiques TD dans l'analyse et la prévision du rendement économique au Canada et à l'étranger. Dans le cas du Canada, ce travail a été réalisé aux échelons urbain, provincial, industriel et national. Les Services économiques TD analysent également les politiques clés qui influent sur le rendement économique, y compris les politiques monétaires et budgétaires. Il est diplômé de l'Université de Victoria et titulaire d'une maîtrise (Économie) de l'Université Queen's. Titulaire de doctorats honorifiques de l'Université Queen's et de l'Université de Victoria, il est membre de l'Ordre de l'Ontario.

Camille Orridge, membre



Camille Orridge – Biographie

Camille Orridge est l'ancienne directrice générale du Réseau local d'intégration des services de santé (RLISS) du Centre-Toronto, l'une des 14 régions sanitaires qui font la planification et la gestion de la prestation locale des services de santé en Ontario. Le RLISS du Centre-Toronto est composé de plus de 180 fournisseurs de services de santé qui desservent environ 1,15 million de Torontois et des centaines de milliers d'autres personnes qui viennent dans la région pour y recevoir des soins.

À ce titre, Mme Orridge a supervisé une organisation responsable du rendement général de ces fournisseurs, en plus de distribuer un financement de 4,2 milliards de dollars aux hôpitaux, aux maisons de soins de longue durée et aux organismes communautaires. Elle était également responsable des services partagés pour les 14 RLISS.

Tout au long de sa carrière, Mme Orridge a proposé des stratégies pour concevoir des services centrés sur les besoins des patients. Elle a mené une stratégie régionale d'amélioration de la qualité au RLISS du Centre-Toronto. Pour la première fois, tous les fournisseurs du RLISS sont devenus responsables de l'atteinte d'objectifs et d'indicateurs de qualité communs, y compris ceux liés à l'expérience du patient. Elle a également fait de l'amélioration de l'équité en santé une priorité pour le RLISS du Centre-Toronto. Sous sa direction, le RLISS a lancé Language Services Toronto, un service commun d'interprétation téléphonique qui permettra d'élargir l'accès des patients non anglophones aux hôpitaux et organismes communautaires de Toronto tout en réduisant les coûts pour les fournisseurs.

Mme Orridge a reçu de nombreuses distinctions pour sa défense passionnée du développement de collectivités fortes et inclusives. Plus récemment, elle a reçu la Médaille du jubilé de diamant de la Reine Elizabeth II en 2013, et un Prix d'excellence afro-canadienne en 2014. Mme Orridge est titulaire d'une maîtrise en administration de la santé de l'Université de Toronto.

B. Mandat

Le texte ci-dessous reprend le libellé du mandat confié au Comité consultatif.

Le mandat du Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué (le Comité consultatif) est de fournir des conseils au président du Conseil du Trésor sur les points suivants :

- Une stratégie à long terme pour faire face aux problèmes de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève.
- Une structure de rémunération durable et équitable.
- Des pratiques exemplaires relativement à l'évaluation du rendement et à la rémunération des cadres, ainsi que l'établissement de valeurs de référence appropriées pour le secteur public.
- Des conseils sur la façon de susciter et de maintenir le développement d'une FPO moderne et inclusive.

Dans l'accomplissement de son mandat, le Comité consultatif se penchera sur les principales pratiques et normes de gouvernance associées à la rémunération des cadres et du personnel non syndiqué dans des organismes comparables du secteur public ou parapublic d'autres territoires de compétence.

Le Comité consultatif examinera les éléments suivants pour fournir des conseils à leur sujet :

Approches à court terme

A. Une structure de rémunération équitable et durable pour la FPO, laquelle informera une stratégie à long terme pour faire face aux questions de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève, y compris :

- La rémunération totale au comptant des employés non syndiqués de la FPO (sous-ministres, membres de la haute direction, gestionnaires, spécialistes non syndiqués). Il est à noter que la rémunération des employés représentés par une unité de négociation ne sera pas incluse dans le périmètre du mandat du Comité consultatif.
- Une stratégie pour résoudre les graves problèmes de compression et d'inversion au sein des groupes de cadres professionnels (procureurs de la Couronne en chef, chefs de l'application de la loi, ingénieurs et arpenteurs-géomètres en chef).
- Un programme d'incitation au rendement destiné à responsabiliser et à récompenser les employés non syndiqués.
- Une nouvelle politique d'administration des salaires prévoyant une progression dans l'échelle salariale applicable aux employés non syndiqués
- Un nouveau système d'évaluation des emplois et des échelles salariales conformes à celles du marché pour les employés non syndiqués
- Établissement de correspondances entre la rémunération des employés non syndiqués et celle de leurs homologues syndiqués s'il est juste et équitable de le faire et si les fonctions d'emploi sont semblables.

B. Des pratiques exemplaires relativement à l'évaluation du rendement et à la rémunération des cadres, ainsi que l'établissement de valeurs de référence appropriées pour le secteur public.

C. L'utilité et le rôle potentiel d'un comité à long terme ou de tout autre organe consultatif pour fournir des conseils externes et permanents sur la rémunération des employés non syndiqués de la FPO au président du Conseil du Trésor, compte tenu du rôle et de la responsabilité de la Commission de la fonction publique.

Approches à plus long terme

D. Une stratégie à long terme pour faire face aux problèmes de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève afin d'assurer que les effectifs de la FPO comprennent les talents nécessaires pour offrir des services publics de qualité supérieure.

- Comment exploiter et élargir les politiques et programmes de ressources humaines de la FPO pour que des stratégies à long terme soient en place afin de soutenir l'édification de la capacité de la direction.

E. Des conseils sur la façon de susciter et de maintenir le développement d'une FPO moderne et inclusive.

Au plus tard le 31 janvier 2016, le président présentera au président du Conseil du Trésor son rapport assorti de recommandations concernant les approches à court terme, puis, le 31 mars 2016 son rapport sur les approches à plus long terme.

Le ministre peut modifier le présent mandat à tout moment.

Rapport du Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué

Table des matières

Message du président.....	1
Composition et mandat du Comité consultatif.....	2
A. Composition.....	2
B. Mandat.....	4
Table des matières.....	6
1. Aspirations du Comité consultatif relativement aux membres de la direction au sein du gouvernement de l'Ontario	7
2. Conditions à remplir pour constituer un effectif de direction de classe mondiale au sein du gouvernement.....	7
3. Évaluation d'ensemble du Comité consultatif par rapport aux conditions au sein de l'équipe de direction de la fonction publique de l'Ontario	8
4. Salaire de base	17
A. Niveau de rémunération relatif	17
B. Rajustements de la rémunération au fil du temps	28
5. La rémunération au mérite.....	31
6. Structure de l'équipe de direction	36
7. Compétences et autres éléments du profil des cadres	39
8. Inclusivité de la direction	41
9. Conséquences pour le recrutement et la formation dans les postes de direction	46
10. Réflexions à plus long terme.....	47
Recommandations du Comité consultatif	50

1. Aspirations du Comité consultatif relativement aux membres de la direction au sein du gouvernement de l'Ontario

Le Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué (le Comité consultatif) a été chargé de donner des conseils sur certains sujets de préoccupation particuliers aux membres de la direction au sein du gouvernement de l'Ontario. Nous pensons qu'il est important de cerner tout d'abord une aspiration plus large concernant les membres de la direction, puis de déterminer comment on pourra aborder certaines questions plus précises pour mieux soutenir cette aspiration. Nous commençons par une réflexion sur le défi lancé par la Commission sur la réforme des services publics de l'Ontario (2012), à savoir que l'Ontario devrait viser à fournir les meilleurs services publics dans le monde. Du même coup, cela nécessite d'avoir les meilleurs employés, y compris les cadres. Au moment de sa diffusion, cette déclaration a semé la controverse, probablement parce qu'elle ne correspondait pas à la modestie coutumière de la population canadienne.

Mais il est éclairant de renverser la question et de se demander où dans le monde on est susceptible d'offrir, de façon toute naturelle, de meilleurs services publics et de meilleurs employés et cadres qu'en Ontario. La réponse n'est pas évidente. L'Ontario peut puiser dans l'un des bassins de population les plus instruits et les plus diversifiés. La province a une longue tradition de fonction publique non partisane, le service public étant considéré comme une vocation honorable. Des universités et les collèges de classe mondiale en Ontario, au Canada et dans d'autres pays offrent des programmes et forment des diplômés dans les domaines des politiques publiques et de l'administration publique. Par conséquent, nous convenons avec la Commission que l'Ontario devrait s'efforcer d'avoir les meilleurs services publics et que ceux-ci devraient être conçus, mis en œuvre et évalués par les meilleurs gestionnaires.

2. Conditions à remplir pour constituer un effectif de direction de classe mondiale au sein du gouvernement

Compte tenu de nos ambitions élevées quant à la direction au sein du gouvernement de l'Ontario, nous devons maintenant examiner ce qui est nécessaire pour les réaliser. Nous croyons que tous les éléments ci-dessous doivent être présents pour soutenir une administration de classe mondiale dans le secteur public.

- Un système de rémunération qui favorise le recrutement, le maintien en poste et la participation avec des incitations pour d'excellentes performances et en particulier pour la réalisation des objectifs du gouvernement
- Des objectifs gouvernementaux clairs et les moyens de rendre les cadres gouvernementaux responsables de leurs rôles dans la réalisation de ces objectifs
- Un effectif de cadres qui est représentatif de la population qu'il dessert
- Un milieu de travail qui encourage la participation et le sens de l'initiative et qui est respectueux des employés

On nous a demandé de formuler des recommandations en particulier sur les trois premiers éléments. Nous notons cependant que le quatrième est partie intégrante de la réalisation de

l'aspiration d'un effectif de direction de classe mondiale et nous sommes encouragés par les initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la fonction publique de l'Ontario (FPO) pour répondre à la question des conditions de travail grâce à des initiatives comme la lutte contre la discrimination.

3. Évaluation d'ensemble du Comité consultatif par rapport aux conditions au sein de l'équipe de direction de la fonction publique de l'Ontario

Parmi les preuves de stress au sein de l'effectif de direction, mentionnons les observations suivantes :

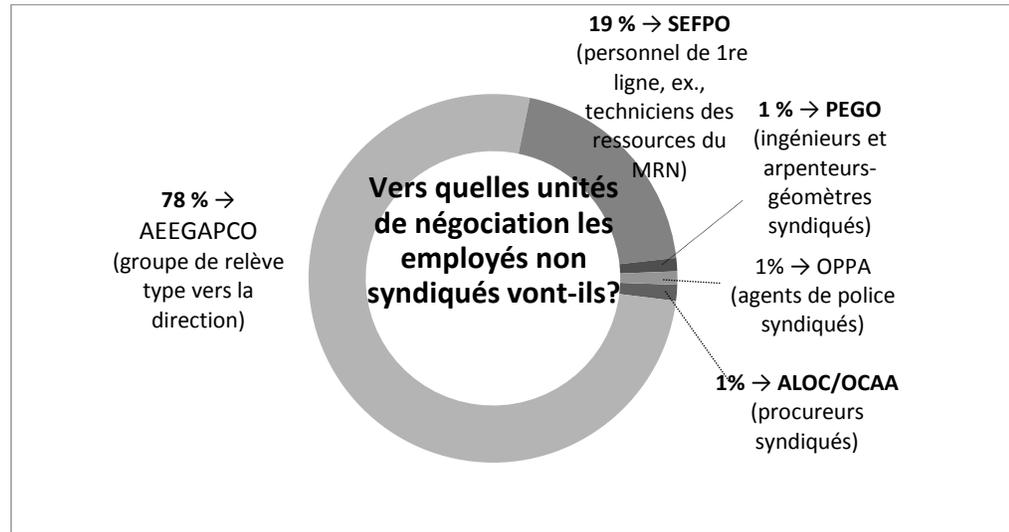
- Des niveaux inférieurs de satisfaction au travail et de participation des cadres ont été notés dans le dernier sondage sur la participation des employés de la FPO. Les sondages auprès des employés de la direction de la FPO indiquent que les niveaux de participation ont nettement baissé chez les cadres intermédiaires et supérieurs et, dans une moindre mesure, les membres de la haute direction.
- Il existe un sentiment répandu chez les cadres que leur travail n'est pas adéquatement reconnu et récompensé.

Les sondages sur la participation des employés de la FPO révèlent que beaucoup de membres de la direction estiment ne pas être approuvés, valorisés ou soutenus, que leurs charges de travail et niveaux de stress sont élevés, et qu'ils ne sont pas reconnus pour leurs contributions. D'autres ont déclaré sentir un niveau élevé d'insatisfaction et de frustration par rapport au gel des salaires, surtout à la lumière des lourdes exigences qui leur sont imposées. Dans de nombreux cas, le résultat global est un fort sentiment qu'ils ne sont pas rémunérés équitablement, en particulier par rapport aux employés syndiqués.

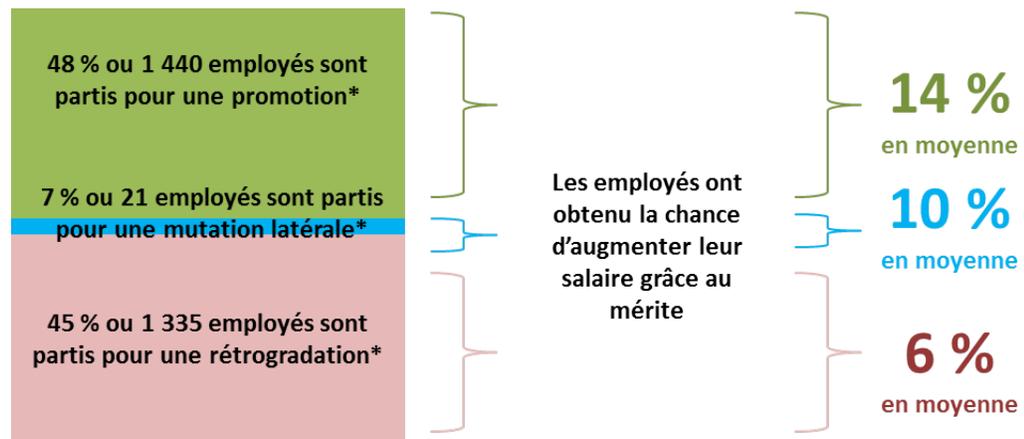
- Bien qu'il n'y ait pas eu de tendance discernable des taux de roulement volontaire dans les postes clés de la FPO depuis le gel des salaires¹, beaucoup de cadres demandent maintenant la fin de ce qui est effectivement une rétrogradation hors de l'équipe de direction et vers les unités de négociation. Après que le premier gel en 2011, le nombre d'employés non syndiqués qui sont mutés vers un poste au sein de l'unité de négociation a augmenté d'environ 40 % par an. Depuis 2007, la destination de 78 % des employés qui changent de poste était l'unité de négociation qui sert normalement de groupe de relève vers la direction. Parmi ceux qui ont changé de fonction, 45 % ont subi une rétrogradation (donc, un poste dont le plafond salarial est moins élevé). Dans tous les cas, le changement donnait ensuite à l'employé la possibilité d'augmenter son salaire par le truchement de hausses annuelles au mérite.

¹ Les taux de roulement dans des postes clés au sein de la FPO (spécialistes non syndiqués, cadres intermédiaires, cadres supérieurs, membres de la haute direction) sont largement similaires, voire inférieurs, aux taux relatifs aux fonctionnaires d'autres territoires de compétence importants (fédéral; Alberta; C.-B.).

Graphique 1 : Mutation d'employés non syndiqués qui deviennent des employés syndiqués, d'avril 2007 à décembre 2015

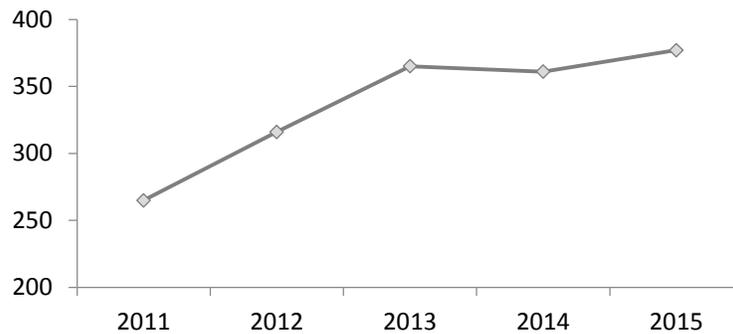


Graphique 2 : Résumé des mutations depuis des postes non syndiqués vers des postes syndiqués, dans les cas où l'employé a la possibilité de bénéficier de hausses de salaire au mérite



* La promotion est définie comme une mutation vers un poste dont l'échelle salariale a un maximum plus élevé; la mutation latérale est une mutation vers un poste dont l'échelle salariale a le même maximum; la rétrogradation est une mutation vers un poste dont l'échelle salariale a un maximum moins élevé.

Graphique 3 : Nombre de mutations annuelles, de 2011 à 2015



- Un nombre sans précédent de personnes dans les unités de négociation manifeste un manque d'intérêt à se faire promouvoir vers l'équipe de direction.

Le désintérêt par rapport aux postes de direction est cohérent avec la diminution de la proportion de postes pourvus en interne au fil du temps : de 76-80 % en 2007-2008 à 73 % en 2013-2014. On trouvera d'autres preuves directes dans les sondages sur la participation des employés qui montrent qu'il y a eu une dégradation significative du point de vue des cadres intermédiaires sur la question de la FPO comme bon lieu de travail, de 73 % en 2009 à 57 % en 2014.

Des récits anecdotiques provenant des commentaires des employés, ainsi que les résultats des sondages sur la participation des employés, donnent à penser que le recrutement d'employés dans des postes de direction est maintenant rendu difficile par le fait que de nombreuses offres d'emploi de direction sont considérées comme des rétrogradations, parce que la rémunération offerte est inférieure à celle dans leur poste syndiqué actuel. Par conséquent, le flux inverse du personnel des postes non syndiqués à des postes syndiqués n'est pas un phénomène étonnant, étant donné que beaucoup de ceux qui sont partis ont gagné la possibilité d'une augmentation de salaire comme nous l'avons expliqué ci-dessus.

- Difficulté de recruter des cadres à l'extérieur de la FPO.

Alors que le recrutement externe a augmenté régulièrement au fil du temps, il est préoccupant de constater que depuis 2011, certains concours pour des postes ont dû être annulés, faute de candidats qualifiés. On a également des exemples de recherches de candidats externes pour des postes de direction clés qui n'ont rien donné, parce que les candidats trouvaient que la rémunération offerte était insuffisante.

- Pour certains aspects importants tels que la population autochtone et les membres de minorités visibles, l'effectif de la direction au sein de la FPO n'est pas représentatif de la population.

Dans la population canadienne générale en 2006², environ 26 % (30 %) de femmes (d'hommes) membres de minorités visibles avaient un certificat ou un diplôme universitaire³. En revanche, dans la FPO, les membres de minorités visibles ne représentaient que 13 % des cadres intermédiaires, 15 % des cadres supérieurs, 12 % des administrateurs, et 9 % des SMA/SM. Les Autochtones représentaient quelque 2,4 % de la population de l'Ontario et environ 2 % de la main-d'œuvre de la FPO au total. Pourtant, dans les niveaux de gestion les plus peuplés, y compris les cadres et les administrateurs, la proportion de ceux qui sont autochtones est d'environ 1 % ou moins.

Une explication possible concerne le niveau d'études. La plupart des cadres de la FPO ont un diplôme universitaire, souvent des deuxième ou troisième cycles. Environ 10 % des Autochtones du Canada ont un diplôme universitaire, comparativement à 26,5 % des non-Autochtones⁴.

Rendre l'effectif de la direction de la FPO représentatif de la population de l'Ontario qu'elle dessert, cela représente un défi complexe parce que les cadres de la FPO ont généralement des qualifications plus élevées (comme une formation postsecondaire) alors que la représentation des minorités parmi les étudiants postsecondaires est inégale d'une discipline à l'autre. Ce fait met en évidence l'importance des programmes de sensibilisation pour attirer les membres de minorités visibles et les Autochtones dans la FPO.

Le Comité consultatif a tenté de discerner certaines causes profondes de ces symptômes de stress au sein de l'effectif de direction. L'effort a été compromis par l'insuffisance des dossiers sur les nominations dans des postes de direction, les mutations au sein de la direction et les départs de celle-ci. Cela fait l'objet de notre première recommandation :

RECOMMANDATION 1 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer des dossiers plus complets sur les mouvements des cadres qui s'intègrent à l'équipe de direction ou qui la quittent, ainsi que sur les mutations à l'intérieur de celle-ci. La principale lacune actuelle en matière d'information concerne les départs, car la fonction publique de l'Ontario n'a aucun moyen de savoir pourquoi et quand les cadres quittent leur emploi, et quelle est leur destination. Pour combler cette lacune, nous préconisons une étude exhaustive sur les départs volontaires afin d'apprendre pourquoi les cadres quittent leur emploi et à quelle fin.

² D'après l'Enquête nationale auprès des ménages 2011 de Statistique Canada

³ Source : Statistique Canada, Recensement de la population, 2006 (Tableau 7 Niveau de scolarité de la population de 15 ans et plus, selon le groupe de minorités visibles, Canada, 2006) [Consulté à l'adresse <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11527/tbl/tbl007-fra.htm>].

⁴ En 2011, environ 10 % des Autochtones du Canada avaient un diplôme universitaire; source : Statistique Canada. 2013. Le niveau de scolarité des peuples autochtones au Canada. Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011. N° au catalogue : 99-012-X2011003. Voir également C. Gordon et J. White. 2014. « Indigenous Educational Attainment in Canada ». *The International Indigenous Policy Journal*. Vol. 5, n° 3.

Pourtant, malgré l'absence des données rigoureuses que nous aurions pu espérer avoir, un facteur central occupe une place prépondérante en tant que source de stress. Il s'agit de l'évolution qui a marqué le niveau et la structure de la rémunération des cadres depuis 2009. Une série de mesures de restriction de la rémunération a commencé cette année, puis on a mis en œuvre un gel complet aux niveaux de 2011-2012 et suspendu la rémunération au mérite. La Commission sur la réforme des services publics de l'Ontario a instamment recommandé que la rémunération ne soit pas gelée et que le système de rémunération au mérite soit réformé plutôt que suspendu. Pourtant, le gouvernement a choisi d'ignorer cet avis. La Commission a décrit les résultats à long terme qui découleraient d'un gel des salaires, et c'est plus ou moins ce qui est arrivé.

Nous citons les exemples suivants de situations qui sont la conséquence de l'application à long terme de mesures de restriction salariale sans mécanisme autre que la promotion pour reconnaître un rendement exceptionnel :

- Beaucoup de cadres dans leur poste actuel gagnent maintenant moins en termes réels (après l'inflation) qu'ils ne le faisaient en 2011, compte tenu du gel complet des salaires et de la suspension de la rémunération au mérite.
- La restriction salariale a aussi été négociée avec les employés syndiqués, mais elle n'a pas été aussi sévère. Le résultat a été une compression et, dans de nombreux cas, une inversion de la rémunération entre les cadres et leurs subordonnés. La proportion de cadres qui gagnent moins que leurs employés a nettement augmenté depuis la mise en œuvre des mesures de restriction de la rémunération des cadres, à tel point qu'un quart d'entre eux ont vu la compression ou l'inversion de leur échelle salariale.

Tableau 1 : Proportion de la population de cadres dont le salaire de base est inférieur à celui de leurs employés, 2010-2016

	2010	2012	2014	PRÉSENT
	9,8 %	13,2 %	16,1 %	13,2 %

Tableau 2 : Proportion de la population de cadres ayant vécu une compression ou une inversion de leur échelle salariale, 2010-2016

	2010	2012	2014	PRÉSENT
Compression de l'échelle salariale	6 %	10 %	16 %	17 %
Inversion de l'échelle salariale	4 %	5 %	7 %	7 %
Total des cadres avec une compression ou inversion de l'échelle salariale	10 %	15 %	23 %	24 %

La compression de l'échelle salariale est définie comme un écart de moins de 5 % entre le plafond de l'échelle salariale d'un cadre et celui de son subordonné immédiat. L'inversion de l'échelle salariale se produit quand le plafond du salaire d'un employé est plus élevé que celui de son supérieur immédiat.

Pour près du quart des cadres, le plafond de leur échelle salariale est de moins de 5 % supérieur à celui de leur subordonné immédiat. Près d'un cadre sur sept

connaît actuellement l'inversion du salaire de base : ces personnes gagnent moins que leur subordonné immédiat. Si l'on ne fait rien, les augmentations prévues des salaires des employés syndiqués auraient pour conséquence que d'ici 2018, la compression ou l'inversion de l'échelle salariale touchera le tiers des cadres au lieu du quart. Exemple : en 2009-2010 un cadre typique gagnait environ 6 000 \$ par année de plus que les employés représentés par l'AEEGAPCO⁵. En 2014, la situation s'était inversée, avec un déficit approchant les 6 000 \$ à l'égard de ces employés, et celui-ci se serait élargi plus encore étant donné les augmentations annuelles prévues des salaires des employés syndiqués si des hausses de salaire provisoires pour les employés de la direction n'avaient pas été effectuées en 2015. Les rajustements salariaux annoncés le 15 décembre 2015⁶ rétrécissent le déficit à quelque 3 000 \$ (environ 3 %)⁷ et empêchent cet écart de s'élargir, compte tenu des augmentations de salaire prévues pour les employés syndiqués. En l'absence d'autres mesures, cette lacune s'aggravera encore une fois.

Compression et inversion internes de l'échelle salariale et mesures provisoires de rémunération des cadres :

Les employés syndiqués ont continué à recevoir des augmentations du salaire de base grâce à des hausses au mérite (jusqu'à 7 % par année) et à des hausses généralisées. Par exemple, les employés représentés par l'AEEGAPCO auront reçu 5,5 % en augmentations généralisées entre 2010 et 2016, et jusqu'à 20 % en augmentations au mérite de 2011-2012 à 2015.

Pour les cadres, en revanche, la rémunération au rendement est bloquée à 0 % depuis 2011-2012. En 2015-2016, les cadres ont reçu une progression du salaire de 3 ou 5 % afin d'assurer qu'ils ne prennent pas davantage de retard par rapport à leurs homologues syndiqués, et un rajustement salarial de 1,4 % pour combler en partie l'écart entre les cadres et les employés syndiqués.

Le défi posé par la compression et l'inversion entre la rémunération de la direction et celle des employés syndiqués est alourdi par la réduction des prestations paramédicales des cadres. Un écart important a été mis au jour après l'échec des efforts pour apporter des changements similaires relativement aux employés syndiqués. En décembre 2015, voulant résoudre ce problème, on a recommencé à offrir la couverture paramédicale (qui avait été supprimée en janvier 2015) aux membres de la direction à compter du 1er janvier 2016, mais pas au taux en vigueur auparavant.

- La compression des salaires a été exacerbée par la hausse continue des échelles salariales pour les employés syndiqués, alors que les échelles salariales des cadres étaient gelées au niveau de 2009. L'autre conséquence, c'est que dans une

⁵ *Gestionnaire de la classe AGA20, l'une des plus peuplées parmi les classes de cadres. Employé du niveau 7 de l'AEEGAPCO.*

⁶ *Depuis 2011-2012, la rémunération au rendement est bloquée à 0 %. En 2015-2016, les cadres ont reçu une progression de salaire de 3 ou 5 % pour ne pas accuser de retard par rapport à leurs homologues syndiqués, et un rajustement salarial de 1,4 % pour combler l'écart entre les cadres et les employés syndiqués.*

⁷ *D'après le plafond de l'échelle salariale d'un employé au niveau 6 de l'AEEGAPCO, à savoir 99 600 \$.*

proportion croissante, les cadres ont atteint le plafond de leur échelle salariale. En 2015, environ 31 % des cadres dans tous les postes avaient touché ce plafond.

Tableau 3 : Sommaire des cadres au maximum de leur échelle salariale, par poste précis

	Dans l'échelle	Au maximum	Population totale
Spécialistes non syndiqués	74 %	26 %	1928
Cadres intermédiaires et supérieurs	70 %	30 %	5204
Directeurs / Directeurs de TI	62 %	38 %	738
Sous-ministres adjoints / Dirigeants principaux de l'information	57 %	43 %	184
Sous-ministres associés / Dirigeants principaux internes de l'information	75 %	25 %	12
Sous-ministres	47 %	53 %	34
Procureurs de la Couronne en chef	16 %	84 %	192
Ingénieurs en chef	60 %	40 %	153
Arpenteurs-géomètres en chef	40 %	60 %	15
Médecins hygiénistes en chef	100 %	0 %	37
* Données de juin 2015			

- Dans l'information partielle reçue par le Comité consultatif au sujet des départs volontaires, la rémunération semble être un facteur important, car certaines personnes ont quitté leur poste parce qu'elles avaient trouvé un emploi beaucoup mieux payé. La plupart des nouveaux postes concernaient le secteur parapublic ou celui des gouvernements municipaux en Ontario. Nous n'avons pas reçu de renseignements permettant de dire qu'un grand nombre de cadres de l'Ontario passaient au gouvernement du Canada, à celui d'une autre province ou au secteur privé.

Nous ne voulons pas en déduire que la rémunération serait une source unique de stress au sein de l'effectif de direction.

Les départs volontaires et les demandes de rétrogradations peuvent avoir augmenté, et les résultats du sondage sur la participation montrent une certaine détérioration, mais pas d'une si grande ampleur. Tous ces problèmes existaient avant le gel des salaires; ils témoignent de problèmes systémiques au sein de la FPO qu'il faut régler.

Cependant, il semble indéniable que l'un des principaux facteurs est la restriction de la rémunération depuis 2009 et surtout depuis l'expiration des mesures équivalentes prévues par la Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics, qui ont été remplacées par des conditions encore plus strictes pour la FPO, mais pas pour la totalité des employeurs publics. En conséquence, le recours le plus simple pourrait sembler consister à démanteler les mesures de restriction de la rémunération

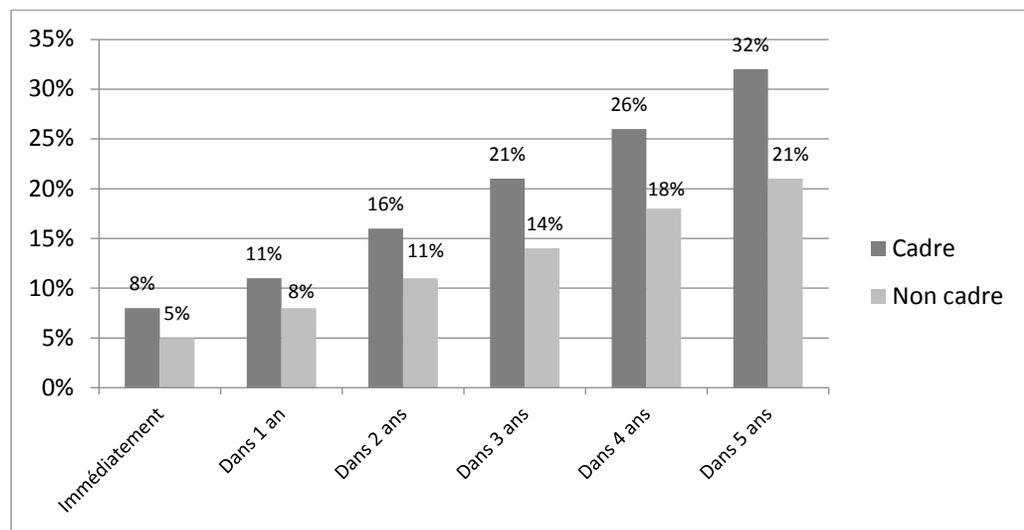
imposées au cours des dernières années. Cela permettrait sans doute d'améliorer la situation, même si cela coûtait cher sur le plan financier.

Cependant, nous croyons que le gouvernement de l'Ontario peut et doit faire mieux qu'un tel rajustement simpliste. Il y a peu de signes permettant de croire qu'avant 2011, une réflexion ait eu lieu sur la question de savoir si les niveaux de rémunération étaient appropriés. À notre avis, le système de rémunération au mérite était profondément vicié, parce qu'il attribuait une modeste prime à presque tous les cadres et ne permettait donc pas de distinguer correctement l'excellence. De plus, le simple fait d'inverser les mesures de restriction de la rémunération ne répondra pas directement au besoin de rendre l'effectif de la direction plus représentatif de la population. Il ne permettra pas non plus de veiller à ce que les cadres aient les compétences requises pour faire leur travail efficacement dans une fonction publique moderne.

La situation exige une réforme approfondie dans de nombreux aspects du recrutement, du maintien en poste et de la rémunération des cadres de la FPO. Nous pensons qu'il est urgent d'intervenir pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, les cadres sont admissibles, en nombre sans précédent, à prendre leur retraite sans réduction de leur rente au cours des trois prochaines années. Près de 8 % des cadres seront admissibles à la retraite d'ici le 30 novembre 2016 sans pénalité⁸. En se fondant sur les données de 2016, on constate que 11 % des cadres de la FPO seront admissibles à la retraite en janvier 2017, et 21 % en 2019. Les cadres supérieurs et membres de la haute direction ont le plus haut pourcentage d'admissibilité à la retraite : 33 % en 2019.

Graphique 4 : Admissibilité à la retraite, instantané du 31 janvier 2016



⁸ Les contraintes créées par le nombre sans précédent d'employés de la FPO qui sont admissibles à partir à la retraite dans les cinq prochaines années sont largement comparables aux contraintes de même nature qui existent dans d'autres territoires de compétence.

L'expérience passée montre que 40 % des employés de la FPO partent à la retraite dans l'année suivant leur admissibilité. Toutefois, cette proportion risque d'être plus élevée en 2016 à cause d'une hausse prochaine des cotisations salariales pour les prestations assurées après la retraite. Ce changement exigera que les employés qui ne sont pas à la retraite le 1er janvier 2017 paient jusqu'à 1 600 \$ par année en quotes-parts plus élevées pour leurs prestations. Certains employés peuvent avancer leur départ à la retraite et partir avant d'être admissibles afin d'éviter de verser des quotes-parts. Ce facteur ne concernera probablement que les employés qui seraient autrement admissibles au début de 2017 parce que, pour la plupart, la pénalité de retraite anticipée dépasserait le coût de la quote-part la plus élevée.

Le profil plat des âges des cadres

L'âge moyen des cadres de tous les groupes est élevé et comprimé à la fois (en 2015), passant de 50 ans pour les cadres et spécialistes supérieurs non syndiqués à 48 ans pour les cadres supérieurs, 51 ans pour les directeurs et 54 ans pour les SMA. L'écart entre les âges est également comprimé entre les cadres et spécialistes supérieurs non syndiqués (50 ans) comparativement à 48 ans pour les cadres représentés par l'AEEGAPCO (le groupe de relève type menant vers un poste de direction).

Nous nous attendons à ce que la réaction la plus probable soit que plus de 40 % de ceux qui sont admissibles à la retraite en 2016 partent avant la fin de l'année. Ce qui est plus grave encore, étant donné la fourchette d'âges très étroite au sein de la direction, c'est qu'un nombre à peu près égal de cadres à l'échelon inférieur suivant seront également bientôt admissibles à la retraite. Il n'y a donc aucun plan durable de succession naturelle. Le gouvernement de l'Ontario devra recruter et promouvoir un grand nombre de cadres au cours des prochaines années. Il trouvera cela difficile à faire dans le contexte actuel, puisque la gestion n'est pas considérée comme une vocation attirante. Le Comité consultatif pense que le changement prévu du coût des avantages complémentaires de retraite aura un impact sur la hausse des départs à la retraite en 2016.

RECOMMANDATION 2 : Nous suggérons au gouvernement de l'Ontario d'envisager des options qui permettent de garder les prestations postérieures à la retraite conformes à celles de la plupart des autres employeurs du secteur public tout en protégeant l'épargne et en réduisant la probabilité d'une hausse des départs à la retraite au cours de la prochaine année.

Deuxièmement, beaucoup de cadres, sinon la plupart, sont appelés à superviser des réformes majeures au sein de leurs portefeuilles. La réflexion de base de la Commission sur la réforme des services publics de l'Ontario était que le gouvernement devait améliorer la qualité des services publics tout en ralentissant la croissance des dépenses. La réponse, bien sûr, est d'augmenter l'efficacité et l'efficacité des programmes. C'est un objectif visé dans toute la bureaucratie de l'Ontario. Mais il ne sera atteint que si les cadres de la fonction publique sont très compétents et motivés.

Les mesures de restriction de la rémunération qui ont été mises en œuvre au cours des dernières années ont permis de faire quelques économies. Mais elles pourraient bien porter atteinte à la réalisation de l'objectif plus large de la prestation de services publics de classe mondiale d'une manière financièrement responsable. Il faut absolument aborder cette

situation, car le gouvernement de l'Ontario est en plein milieu d'une réforme généralisée dans le cadre du Processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes (ERRP). Un élément clé du Processus d'ERRP consiste en une large adoption des procédures de prise de décision fondée sur des données probantes pour améliorer les résultats du ministère, ce qui nécessite que les critères d'évaluation du rendement des programmes soient de norme, et que les cadres possèdent les compétences et aptitudes pertinentes et soient récompensés de façon adéquate.

Le Comité consultatif reconnaît et approuve les rajustements salariaux annoncés pour les cadres le 15 décembre 2015. Cependant, il considère que ces modifications représentent essentiellement une manœuvre défensive pour empêcher les employés non syndiqués de prendre encore plus de retard par rapport à leurs homologues syndiqués. Les rajustements ne suffisent pas à résoudre les problèmes les plus patents que nous avons mentionnés ci-dessus.

4. Salaire de base

A. Niveau de rémunération relatif

Le point de départ pour examiner le salaire de base est la question fondamentale des principes qui devraient s'appliquer dans la détermination de la rémunération dans un marché où sont absents les niveaux planchers financiers faciles à discerner. Contrairement à certains postes du secteur privé, où l'organisation pousse constamment l'atteinte de résultats, il n'est généralement pas possible de ramener la contribution directe d'un cadre de service public à l'atteinte d'un résultat minimum. Par conséquent, l'examen de la rémunération dans la fonction publique tend à prendre un caractère plus relatif.

Du point de vue interne, les cadres devraient être payés suffisamment plus que leurs employés pour inciter et récompenser la prise de responsabilité supplémentaire. Du point de vue externe, les cadres devraient recevoir une rémunération approchant celui qu'ils toucheraient ailleurs. En plus d'être conforme à la justice, c'est une réalité du marché, puisque l'Ontario ne sera pas en mesure de recruter, de maintenir en poste ou de motiver des cadres de classe mondiale s'ils sont nettement sous-payés par rapport à ce qu'ils pourraient gagner ailleurs, que ce soit dans d'autres emplois du secteur public ou dans le secteur privé.

La détermination de la relativité entre les employés syndiqués et non syndiqués semble la plus simple à faire. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, avant le début des mesures de restriction de la rémunération des cadres, une situation assez typique était qu'un cadre gagne environ 6 000 \$ de plus que les employés syndiqués les mieux payés. Il n'y a aucune preuve scientifique qui sous-tend l'hypothèse que c'est un écart approprié, mais de façon anecdotique tout au moins, un tel régime semblait fonctionner puisque les employés rémunérés selon le régime précédent avaient le désir de se voir promouvoir à un poste de direction, et les cadres ne demandaient pas à être rétrogradés vers des postes syndiqués. Le rétablissement de l'écart plus typique de la rémunération dans un poste de direction exigerait une augmentation de salaire au premier échelon de celle-ci, de l'ordre de 9 000 \$, à savoir 9 % de plus que le rajustement annoncé le 15 décembre 2015. Ce serait un moyen de maintenir l'écart de rémunération conforme aux augmentations prochaines du salaire des employés syndiqués. Cependant, avant de recommander un tel rajustement, il faut d'abord vérifier si elle produirait une rémunération adéquate pour un cadre par rapport à son revenu potentiel.

Il est plus difficile de définir le revenu potentiel d'un cadre de la FPO. Idéalement, on pourrait utiliser comme groupe de comparaison un ensemble de postes hors de la FPO. Il ne serait pas obligatoire que la FPO soit en tête des classes salariales entre les comparateurs. Dans certains cas, comme on le verra plus loin, l'égalité n'est pas forcément nécessaire, mais il faudrait au moins s'en approcher. Faute de cela, l'Ontario ne sera pas en mesure de recruter et de maintenir en poste les cadres de haut calibre dont il a besoin. Dans certains cas précis, et pour la même raison, il pourrait être nécessaire de se situer juste au-dessus du marché.

Mais quels postes devraient constituer les groupes de comparaison pour déterminer la rémunération des cadres du gouvernement de l'Ontario? On peut penser à un principe d'équité. Les cadres de l'Ontario devraient recevoir une rémunération similaire à celle de collègues qui ont des qualifications similaires et effectuent un travail similaire. Mais cela soulève à présent la question de savoir ce qu'on entend par « similaire ». De nombreux postes de direction dans la FPO sont très spécialisés. Le principe d'équité suggère de mettre un poids élevé sur des postes similaires dans d'autres gouvernements, comme le gouvernement fédéral et celui d'autres grandes provinces comme le Québec, l'Alberta et la Colombie-Britannique.

On peut aussi penser à un principe du marché. La rémunération devrait être suffisante pour permettre le recrutement dans d'autres lieux de travail et pour empêcher les départs massifs vers ces autres lieux. Le critère ne doit toutefois pas être celui d'éviter complètement les départs. Si l'Ontario embauche les meilleurs employés et les plus brillants dans sa direction, certains partiront tout naturellement à un moment donné. Récemment, toutefois, le taux des départs volontaires n'est pas élevé dans les groupes de direction de la FPO par rapport aux autres grands ordres de gouvernement, et surtout par rapport au taux de roulement volontaire moyen pour les gouvernements à travers le Canada (4,5 %) ⁹. Les départs involontaires parmi les cadres et les employés syndiqués de la FPO sont également faibles par rapport aux autres comparateurs et au taux moyen de roulement volontaire pour les gouvernements à travers le Canada (2,7 %) ¹⁰.

⁹ Source : Conference Board du Canada. *Planification salariale – Perspectives 2016*.

¹⁰ Source : Conference Board du Canada. *Planification salariale – Perspectives 2016*.

Tableau 4 : Taux de roulement au sein de la FPO, du gouvernement fédéral et des gouvernements de l'Alberta et de la C.-B., 2015

Taux de roulement 2015	Cadre supérieur (sous-ministre, sous-ministre adjoint, directeur)				Cadre				Employé non syndiqué			
	ON	Féd.	C-B	AB	ON	Féd.	C-B	AB	ON	Féd.	C-B	AB
Administration												
Volontaire (sauf retraite)	1,68 %	Haute dir. : 1,5 % Cadres sup. : 1,1 %	2,6 %	2,22 %	1,05 %	s.o.	2,4 %	1,18 %	2,52 %	1,1 %	4,7 %	4,09 %
Involontaire	1,62 %	Haute dir. : 0 % Cadres sup. : 1,2 %	1,3 %	1,29 %	0,87 %	s.o.	1,3 %	0,15 %	0,65 %	0,9 %	1,3 %	1,58 %
Retraite	4,49 %	s.o.	6,4 %	7,01 %	4,51 %	s.o.	4,4 %	0,87 %	2,77 %	s.o.	2,0 %	1,87 %

Comparateurs du secteur privé

Ce critère du marché porte sur l'examen des données concernant la provenance des cadres de l'Ontario et leur destination quand ils partent volontairement. Pour la plupart, les cadres de la FPO sont recrutés à l'interne. Il semble y avoir une nette tendance à recruter les futurs cadres à des postes de débutants, pour ensuite appuyer leur perfectionnement jusqu'à ce qu'ils atteignent un poste de direction. Comme indiqué ci-dessus, les données sur les départs volontaires et la destination des cadres sortants ne sont pas très favorables, mais nous estimons que seul un petit nombre de cadres se destine au secteur privé. Il est très difficile de faire correspondre un grand nombre de postes dans la fonction publique avec ceux du secteur privé, et à un niveau superficiel, les données d'entrée et de sortie pourraient suggérer que le secteur privé ne devrait pas se voir accorder une grande importance comme comparateur témoin pour les postes salariés, car c'est un marché largement distinct. Mais avant d'adopter une telle perspective, il faut se demander si l'on se frotte ici à la question de l'œuf et de la poule. Dans une certaine mesure, le faible niveau de recrutement depuis le secteur privé peut être attribuable à la difficulté d'offrir aux cadres des salaires comparables à ce qu'ils gagnent dans leurs postes au sein du secteur privé. Mais cela n'explique pas pourquoi il n'y a pas plus de départs vers le secteur privé. Il semblerait que l'incitatif financier existe pour les cadres. Mais peut-être que les compétences ne correspondent pas ou que les cadres sont prêts à accepter un salaire beaucoup moins élevé pour travailler dans la fonction publique, ce qui serait cohérent par rapport aux taux de roulement volontaire dans la FPO, qui sont inférieurs à ceux des cadres dans d'autres grands comparateurs gouvernementaux.

On présente parfois l'argument que les cadres de la fonction publique sont sous-payés par rapport à leur revenu éventuel parce qu'ils feraient ce qu'ils désirent le plus faire et qu'ils seraient prêts à accepter un salaire inférieur pour cela. Nous n'attachons pas beaucoup de poids à cet argument. Les personnes talentueuses ont tendance à graviter au fil du temps vers un travail qui les satisfait. La même observation pourrait probablement être faite au sujet de ces personnes, peu importe dans quel type de travail ou secteur elles se trouvent.

Le Comité consultatif n'est pas enclin à ignorer le secteur privé en tant que groupe de comparaison. Cela, d'autant plus, qu'il croit que pour remplacer les cadres qui prennent leur retraite et parvenir à un effectif de direction plus représentatif, le gouvernement de l'Ontario devrait consacrer beaucoup plus d'efforts au recrutement de cadres dans le secteur privé au cours des prochaines années. En conséquence, la rémunération par rapport au secteur privé est une question pertinente. Cependant, pour certaines raisons, nous ne sommes pas enclins à suggérer de mettre un poids explicite ou élevé sur la rémunération du secteur privé.

On voit souvent une comparaison entre la rémunération d'un sous-ministre et celle d'un chef de la direction du secteur privé. La comparaison révèle un grand déficit au niveau du salaire de base et un manque à gagner encore plus flagrant de la rémunération totale, puisque les sous-ministres reçoivent une bien moindre rémunération au mérite (aucune depuis quelques années, mais avant même la suspension de la rémunération au mérite, les primes étaient bien moins élevées que la normale dans le secteur privé). Nous pensons que le gouvernement de l'Ontario devrait tenir compte de cet écart de rémunération, mais sans avoir pour objectif explicite pour le fermer ou même nécessairement d'y placer un poids important en supposant un revenu d'opportunité pour les sous-ministres. En effet :

- Tout d'abord, il existe normalement de grandes différences entre la formation et l'expérience des sous-ministres et celles des chefs de la direction.
- Deuxièmement, si les sous-ministres ont d'énormes responsabilités, ils travaillent au sein d'une vaste organisation qui les soutient; les chefs de la direction, quant à eux, doivent plus souvent assumer seuls la responsabilité.
- Troisièmement, le rôle directement joué par les chefs de la direction dans l'atteinte des objectifs fondamentaux (généralement des bénéfiques) est plus facile à discerner que celui des sous-ministres. Il n'est donc pas surprenant (et c'est probablement juste) qu'une part supérieure de la rémunération de chefs de la direction corresponde à un niveau de risque.
- Quatrièmement, les sous-ministres peuvent espérer une plus grande stabilité d'emploi, alors que dans le secteur privé, les fluctuations de l'emploi des chefs de la direction sont plus marquées, soit à cause des cycles d'affaires, soit parce que les objectifs n'ont pas été atteints.

Le gouvernement de l'Ontario a considérablement réduit le nombre de cadres au cours des dernières années, tout comme il l'avait fait pendant le régime d'austérité des années 1990. Cependant, la récente réduction a été réalisée pour l'essentiel par l'attrition et la restructuration, ce qui a soit préservé les emplois des cadres, soit limité toute perte d'emplois à des secteurs particuliers. C'est un résultat relativement positif, mais l'incertitude peut aussi

Transferts de postes de direction en raison d'une restructuration

Depuis 2010, le nombre de cadres a fléchi de l'équivalent de 504 postes à temps plein. Pour près de la moitié, ces diminutions sont attribuables au transfert de l'administration de la taxe de vente harmonisée à l'Agence du revenu du Canada, au remaniement des établissements correctionnels et à la fermeture ou à la réduction des installations de services aux jeunes délinquants. La plus grande proportion du reste s'explique par des départs à la retraite ou des départs volontaires.

avoir contribué au stress dans l'effectif de la direction.

En conséquence, l'attente d'un revenu à plus long terme devrait être positivement influencée par cette stabilité de l'emploi comparativement au secteur privé.

Pour conclure nos propos sur le secteur privé, nous pensons que le gouvernement de l'Ontario devrait être conscient de l'écart de rémunération entre les cadres de la fonction publique et ceux du secteur privé, en particulier au cours des prochaines années alors qu'on devrait intensifier les efforts en vue de recruter dans le secteur privé. En revanche, nous ne préconisons pas d'attacher une importance en particulier à la rémunération dans le secteur lorsqu'on examine un groupe de comparaison pour établir les niveaux de rémunération des cadres.

Groupe de comparaison du secteur public

Le test de marché suggère, d'autre part, qu'il faudrait accorder une importance considérable à la rémunération des dirigeants au sein des gouvernements municipaux de l'Ontario, en particulier dans la région de Toronto, ainsi que dans les organismes du secteur parapublic. Les données partielles que nous avons sur les départs volontaires des cadres montrent que ces secteurs sont les destinations les plus courantes des cadres qui quittent la FPO. D'après les dossiers partiels que nous avons consultés, ils partent pour obtenir de très importantes augmentations de salaire, doublant parfois leur rémunération totale. Le fait que les pensions soient transférables au secteur parapublic ne fait qu'intensifier ce mouvement.

Le test de marché ne suggère pas d'attacher une importance à la rémunération au sein du gouvernement du Québec, bien que ce soit la seule bureaucratie provinciale approchant la taille de celle de l'Ontario. Peut-être en raison de facteurs linguistiques, il semble y avoir peu de mouvement entre ces deux bureaucraties.

Le comité a examiné les données sur les comparaisons entre la rémunération des membres de la direction de l'Ontario par rapport à des postes comparables dans les gouvernements du Canada, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, dans le secteur parapublic et dans certaines municipalités. Nous avons d'abord examiné le salaire de base. La rémunération au mérite sera abordée plus bas. Nous avons limité notre examen à quatre échelons de la direction : sous-ministres, sous-ministres adjoints, directeurs et gestionnaires. Ce sont les quatre principaux postes. Bien qu'il existe des centaines de classes dans la direction, comme on le verra ci-dessous, nous recommandons de regrouper la plupart des classes pour en avoir un nombre bien moindre. De surcroît, la plupart des cadres de la FPO occupent l'un de ces quatre postes. Enfin, les conséquences pour d'autres postes sont assez faciles à déduire de ce que nous observons pour ces quatre postes principaux.

Bien que le salaire de base maximum actuel pour chacun des quatre groupes de direction de la FPO soit actuellement inférieur au salaire médian de base des principaux groupes identifiés comme des comparateurs (les gouvernements de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, le gouvernement fédéral et le secteur parapublic de l'Ontario), nous observons également de très grands écarts dans le salaire de base entre les groupes identifiés comme comparateurs. Il existe en particulier de grandes différences entre les niveaux de rémunération des cadres des divers organismes, conseils et commissions au sein du secteur parapublic. On ne s'étonnera pas de constater que les organismes les plus similaires aux entreprises du secteur privé ont tendance à

offrir les rémunérations les plus élevées. L'analyse de la rémunération des cadres hors de la FPO ne relève pas du mandat du Comité consultatif.

L'éventail des salaires entre les groupes de comparaison suggère qu'il n'y a pas marché du travail unique pour les cadres de la fonction publique. Par conséquent on ne peut pas et on ne devrait même pas prétendre faire une étude scientifique sur la détermination du niveau approprié de rémunération pour les cadres de l'Ontario à partir du test de marché. Le mieux qu'on peut espérer est d'obtenir une impression du niveau de rémunération approprié selon les critères de l'équité et du revenu potentiel. Nous reconnaissons que cet exercice comporte un certain degré de subjectivité.

Il peut sembler approprié de rétablir le régime d'avant 2009, qui consistait à fixer le plafond de rémunération des dirigeants par rapport à la rémunération médiane d'un groupe de comparaison externe (organismes, commissions et conseils de l'Ontario, gouvernement fédéral, gouvernements de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et certaines municipalités). Toutefois, c'est également quelque peu arbitraire en ce qui concerne les administrations à inclure. De plus, la médiane (et encore plus la moyenne ou le mode) peut être une mesure biaisée dans un petit échantillon comportant une grande variation, car le résultat risque d'être indûment influencé par des valeurs aberrantes. Le Comité consultatif estime que de telles mesures globales devraient faire partie de l'analyse, mais qu'un complément d'analyse est probablement nécessaire en plus d'une telle approche mécanique.

Nous avons fait remarquer plus haut que la grande variation des rémunérations entre les différents comparateurs potentiels donnait à penser qu'il n'existe pas de marché unique relativement à des postes quelque peu semblables à ceux des cadres de la FPO. Nous pourrions aller plus loin et dire qu'il ne faudrait peut-être pas de marché unique pour des postes donnés dans l'effectif de direction de l'Ontario.

En effet, tous les postes de direction à un niveau donné se voient attribuer la même classe en Ontario. Les seules différences de rémunération entre les titulaires au sein d'un groupe de la direction découleraient de la position de la personne dans la fourchette de rémunération, en lien avec son expérience ou, dans le régime d'avant 2011, à cause de primes différentes. Pourtant, les responsabilités peuvent varier considérablement en fonction de la nature du travail d'un cadre. Dans l'ensemble, les sous-ministres d'organismes centraux ou de grands ministères ont des responsabilités plus lourdes que les sous-ministres de petits ministères ou organismes. Les sous-ministres d'organismes centraux ou de grands ministères sont également plus susceptibles d'avoir des compétences compatibles avec ceux d'organismes externes tels que les commissions, organismes et conseils du secteur parapublic ou du secteur privé. Par conséquent, leur revenu potentiel est probablement plus élevé.

Pour ces raisons, nous ne croyons pas que les sous-ministres de tous les ministères devraient avoir la même classification. Au gouvernement fédéral, il y a quatre niveaux de sous-ministres. La classe la plus élevée est généralement réservée aux organismes centraux et aux ministères moyens à grands; le niveau le plus bas est réservé aux petits ministères ou organismes. Le Comité consultatif estime qu'un tel régime devrait être introduit en Ontario, avec au moins deux niveaux de sous-ministre. On peut se demander s'il devrait aussi y avoir deux niveaux de sous-ministre adjoint. Nous pensons qu'on n'a pas autant besoin de plus d'un niveau pour les directeurs et les gestionnaires. En ce qui concerne les salaires de base :

- Nous croyons que les cadres de l'Ontario seront encore payés de 10 à 15 % en dessous des salaires de base d'un groupe de comparaison raisonnable après l'entrée en vigueur des rajustements annoncés le 15 décembre 2015¹¹.

Avec cette observation, nous pouvons revenir en arrière et tester la relativité de la rémunération de la direction par rapport aux employés syndiqués les mieux rémunérés. Nous avons fait valoir que pour rétablir un écart plus conventionnel au niveau de la rémunération entre les cadres et les employés, il faudrait augmenter la rémunération des cadres d'environ 9 %¹². Il est satisfaisant de constater que cette proposition est dans l'ordre de grandeur de l'augmentation de salaire (au bas de la fourchette, à vrai dire), ce qui évoque une concordance avec le groupe de comparaison externe.

- Nous croyons que les directeurs et sous-ministres adjoints de l'Ontario sont sous-payés en termes de salaire de base (encore une fois, après les rajustements du 15 décembre 2015) d'environ 20 % par rapport aux groupes de comparaison¹³.
- Enfin, nous croyons que les sous-ministres reçoivent un salaire de base qui est d'au moins 25 % en dessous des groupes de comparaison. Au rang de sous-ministre, nous croyons que ceux des organismes centraux et des grands ministères sont au moins à 35 % en dessous des groupes de comparaison et dans certains cas beaucoup plus que cela¹⁴.

Les observations ci-dessus se résument à des chiffres précis. Cependant, nous réitérons que la précision ne doit pas être confondue avec la science. Il est impossible de déterminer le niveau approprié de rémunération selon les principes de l'équité ou d'un test du marché en utilisant les informations de rémunération des autres administrations, parce que les écarts de salaires sont très importants au sein de cet univers. En définitive, on en revient à une bonne dose d'intuition. On peut se demander si les augmentations de salaire de l'ordre de celles indiquées ci-dessus résoudraient le récent problème des employés qui refusent les promotions, des cadres qui

¹¹ Le salaire de base maximum actuel pour les gestionnaires (AGA21) est d'environ 5 % inférieur à celui du comparateur ayant le salaire de base maximum le plus faible (Alberta), et d'environ 23 % inférieur au salaire de base médian parmi les comparateurs entre tous les grands comparateurs (y compris Alberta, C.-B., fédéral et Toronto).

¹² Il faudrait une augmentation d'au moins 9 % seulement pour rétablir l'écart de rémunération traditionnellement positif des cadres, à savoir environ 6 000 \$ ou 6 %, compte tenu de l'écart négatif actuel d'environ 3 %.

¹³ Le salaire de base maximum actuel des directeurs (SMG2) est d'environ 7 % inférieur à celui du comparateur ayant le salaire de base maximum le plus faible (C.-B.) et d'environ 21 % inférieur au salaire de base médian parmi les comparateurs entre tous les grands comparateurs (y compris Alberta, C.-B., fédéral et Toronto).

Le salaire de base maximum actuel des sous-ministres adjoints (SMG3) est d'environ 16 % inférieur à celui du comparateur ayant le salaire de base maximum le plus faible (C.-B.) et d'environ 18 % inférieur au salaire de base médian parmi les comparateurs entre tous les grands comparateurs (y compris Alberta, C.-B., fédéral et Toronto).

¹⁴ Le salaire de base maximum actuel des sous-ministres est d'environ 27 % inférieur à celui du comparateur ayant le salaire de base maximum le plus faible (Alberta) et d'environ 41 % inférieur au salaire de base médian parmi les comparateurs entre tous les grands comparateurs (y compris Alberta, C.-B., fédéral, Toronto, service parapublic de l'Ontario et organismes de l'Ontario).

demandent des rétrogradations, des cadres qui trouvent que leur travail n'est pas reconnu et récompensé comme il faut, des départs volontaires de cadres en grand nombre et de la difficulté ressentie par le gouvernement à recruter dans les autres organismes publics et dans le secteur privé.

Nous croyons que les augmentations de salaire proposées contribueraient grandement à affronter ces problèmes. Bien sûr, le test ultime serait de les mettre en œuvre et d'observer les réactions au niveau du comportement des cadres face à ces augmentations de salaire. Si les problèmes persistent, alors la question de la rémunération devra être revue. Cela souligne la nécessité d'avoir un processus permettant de suivre la situation à plus long terme et d'apporter des rajustements si besoin est. Nous traiterons de cette question dans la dernière partie du présent rapport.

Rôles de direction spécialisés

À ce stade, nous souhaitons revenir sur le fait que nous n'avons examiné que quatre postes de direction (les plus courants, certes). Il reste encore beaucoup de travail à faire pour analyser des centaines d'autres postes. Des résultats très différents pourraient être proposés par rapport à ce que nous avons constaté pour les gestionnaires, les directeurs, les sous-ministres adjoints et les sous-ministres. Pour certains postes spécialisés, il n'existe pas forcément un marché à l'extérieur de la FPO, et la rémunération actuelle peut être suffisante, voire exagérée, pour permettre le recrutement et le maintien en poste.

D'autres postes spécialisés peuvent avoir des marchés actifs en dehors de la FPO, et ces marchés risquent d'être compétitifs. Même avec le genre d'augmentations de la rémunération que nous préconisons, il ne sera pas forcément possible de recruter et de garder le nombre adéquat de cadres de la qualité suffisante. Dans chaque cas, une analyse très minutieuse doit être faite, sans se fier aveuglément à des formules fixes.

Un exemple que nous avons rencontré est celui du dirigeant principal de l'information (DPI). Une simple comparaison de la rémunération des DPI de l'Ontario contre un groupe de comparaison révèle que les cadres de l'Ontario sont surpayés de beaucoup. Cela va à l'encontre de notre parti pris que c'était l'un des marchés plus concurrentiels, là où il existe en Ontario une forte demande pour des personnes très compétentes qu'on aurait sans doute du mal à embaucher et à garder en poste. En regardant de plus près, nous avons constaté que la moyenne de la rémunération des groupes de comparaison était sensiblement abaissée par les salaires relativement bas payés par une administration. Pour nous, cela soulève quelques questions quant à savoir si la comparaison se fait véritablement entre des postes similaires et si l'administration qui offre tel salaire relativement bas le fait pour résoudre ses propres problèmes.

Bien que les données suggèrent un problème important et croissant touchant la compression et l'inversion de l'échelle salariale en général, il existe deux cas particuliers au sein de la catégorie des cadres professionnels dans lesquels la compression et l'inversion sont devenues particulièrement graves, nécessitant une résolution immédiate : nous voulons surtout parler des procureurs de la Couronne, des ingénieurs et des arpenteurs-géomètres.

Chez les procureurs de la Couronne, la direction comprend actuellement environ 200 juristes occupant des postes allant de ceux de directeurs adjoints à des équivalents du SMA; ils

travaillent surtout dans le ministère du Procureur général. Alors que la compression et l'inversion étaient déjà en train de devenir un problème dans les négociations entre l'avocat de l'Association des avocats de la Couronne et de l'Ontario Crown Attorneys' Association (ALOC/OCAA) et les procureurs de la Couronne en chef avant les mesures de restriction de la rémunération de la direction, l'introduction récente d'un modèle d'arbitrage des différends suivant l'Indice de la rémunération pour l'ensemble des activités économiques pour les avocats négociateurs de l'ALOC/OCAA (les avocats se voyant promettre des augmentations annuelles équivalentes ou supérieures à l'Indice) aggravera désormais le problème de la compression et de l'inversion. En effet, les avocats de l'ALOC/OCAA se voient promettre des augmentations annuelles de salaire, en plus de primes de rendement annuelles garanties.

En conséquence, le problème de la compression et de l'inversion des salaires à partir de 2015 pour ce groupe est important, et il a donné lieu à des problèmes illustrés par le fait que le taux de compression et d'inversion pour ces cadres est de 92 %, ce qui représente beaucoup plus que ce que nous avons observé ci-dessus pour d'autres classes de direction. En même temps, pourtant, l'étude de marché réalisée par la FPO a montré que les avocats syndiqués et les procureurs de la Couronne en chef menaient le marché en termes de rémunération, un écart allant jusqu'à 29 % dans certains cas (directeurs, poste dans les services juridiques).

En ce qui concerne les procureurs de la Couronne en chef, le SCT devrait collaborer avec le ministère du Procureur général afin d'examiner les niveaux et la structure de leur rémunération et de prendre les mesures nécessaires pour résoudre le problème immédiat de la compression et de l'inversion des salaires et celui à long terme de la nécessité de veiller à ce que les rajustements de salaire soient conformes aux augmentations de l'ALOC/OCAA. Le Comité consultatif reconnaît qu'il existe un compromis à trouver entre la résolution des relativités internes et le souci de veiller à ce que les niveaux de rémunération de la FPO qui sont supérieurs à ceux du marché le soient de manière appropriée. Dans ce cas particulier, compte tenu de la compétitivité du marché extérieur pour les avocats, un niveau de rémunération supérieur à celui du marché pour les procureurs de la Couronne en chef est probablement acceptable, mais le SCT doit surveiller l'évolution de la situation de très près.

Tableau 5 : Compression ou inversion de l'échelle salariale chez les procureurs de la Couronne en chef, 2015

	Population totale*	Compression (y compris l'inversion)		Inversion	
		#	%	#	%
Sous-directeurs/Sous-procureurs de la Couronne	50	49	98 %	49	98 %
Directeurs et procureurs de la Couronne	70	66	94 %	66	94 %
Directeurs régionaux, directeurs principaux et procureurs principaux de la Couronne	22	19	86 %	1	5 %
Sous-procureur général adjoint	10	6	60 %	1	10 %
Total	152	140	92 %	117	77 %

*Cadres ayant des subordonnés immédiats

Le groupe des ingénieurs et des arpenteurs-géomètres en chef comprend à l'heure actuelle quelque 151 cadres qui sont employés principalement par le ministère des Transports. La fourchette salariale des arpenteurs-géomètres en chef est généralement parallèle à celle de leurs homologues syndiqués, mais les mesures de restriction ont entraîné une telle compression que cette fourchette accuse un retard d'environ 5,7 %. Un résultat immédiat a été qu'il est devenu difficile à inciter les candidats qualifiés à postuler des fonctions de gestion¹⁵. Ce problème de recrutement deviendra encore plus aigu au cours des cinq prochaines années, avec la hausse du nombre de ces cadres qui deviennent admissibles à la retraite.

Le SCT devrait donc collaborer avec le ministère des Transports et d'autres ministères touchés pour examiner les niveaux et la structure de rémunération des ingénieurs et des arpenteurs-géomètres en chef afin de résoudre le problème immédiat de la compression et de l'inversion des salaires et celui à plus long terme d'assurer un recrutement adéquat.

Un troisième groupe qui mérite une attention particulière est celui des quelque 2 063 spécialistes non syndiqués qui sont exclus des unités de négociation (comme les spécialistes en ressources humaines et les conseillers des bureaux du Conseil des ministres, qui sont exclus des unités de négociation pour des raisons juridiques et qui n'exercent pas de fonctions de gestion), même s'ils effectuent des tâches similaires à celles des membres de l'unité de négociation. Les employés de ce groupe doivent être traités de façon comparable (en termes de salaire de base et d'avantages sociaux) à ceux qui font un travail comparable dans les unités de négociation. Même si les employés de cette catégorie sont peu nombreux, leur travail est précieux, et le SCT devrait procéder à un examen de la façon dont leur rémunération aurait été traitée s'ils avaient fait partie d'une unité de négociation, afin de veiller à ce que leur rémunération soit équivalente à celles des unités de négociation dont les membres font un travail comparable.

Choix du moment et autres considérations

Enfin, nous voulons revenir sur la notion simpliste qu'on pourrait remédier au stress constaté dans l'effectif de direction de l'Ontario en défaisant les effets produits par des années de restriction de la rémunération. Avant le changement annoncé le 15 décembre 2015, de nombreux cadres n'avaient pas connu de hausse de leur rémunération (salaire de base plus avantages sociaux) depuis 2009. Cette période de sept années équivaut à une baisse approximative de 11 à 12 % du revenu réel si l'on applique l'IPC global. Aussi, les hausses que nous proposons correspondent à une augmentation de la rémunération actuelle qui est à proximité (équivalente ou légèrement inférieure pour les gestionnaires, légèrement supérieure pour les directeurs, les sous-ministres adjoints et les sous-ministres) de ce qu'aurait été leur rémunération si les cadres avaient bénéficié d'augmentations conformes au taux d'inflation au cours des sept dernières années.

¹⁵ Les problèmes de recrutement sont aggravés par le fait que la FPO connaît également des difficultés à attirer des arpenteurs-géomètres et à la maintenir en poste parce que la rémunération des arpenteurs-géomètres de la FPO est inférieure aux normes du marché dans le contexte d'une pénurie d'arpenteurs-géomètres dans le marché du travail.

Tableau 6 : Baisse composée du revenu réel attribuable à l'inflation sous un régime de gel généralisé des salaires

Calcul d'après l'IPC – Année calendaire	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	Hausse/Baisse composée	
Revenu nominal (maximum AGA2)	100 240 \$								
Hausse généralisée		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
IPC (Canada) – Année calendaire		1,8 %	2,9 %	1,5 %	0,9 %	2,0 %	1,1 %	10,6 %	
Indice	100	101,80	104,75	106,32	107,28	109,43	110,63		
Revenu réel	100 240 \$	98 468 \$	95 693 \$	94 278 \$	93 437 \$	91 605 \$	90 609 \$		- 10,6 %
<hr/>									
Revenu nominal (maximum AGA21)	100 240 \$								
Hausse généralisée		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
IPC (Ontario) – Année calendaire		2,5 %	3,1 %	1,4 %	1,0 %	2,4 %	1,2 %	12,2 %	
Indice	100	102,50	105,68	107,16	108,23	110,83	112,16		
Revenu réel	100 240 \$	97 795 \$	94 855 \$	93 545 \$	92 619 \$	90 448 \$	89 376 \$		- 12,2 %

IPC : Indice des prix à la consommation, Statistique Canada, n° au catalogue : 62-001-X, Tableaux 5 et 10, novembre 2015

* Les chiffres de l'IPC de 2015 vont de janvier à novembre 2015

Cette analyse du niveau de la rémunération mène aux recommandations suivantes (tous les chiffres s'ajoutent aux rajustements annoncés le 15 décembre 2015) :

RECOMMANDATION 3 : Le salaire de base des cadres supérieurs et intermédiaires devrait augmenter d'au moins 10 %.

RECOMMANDATION 4 : Le salaire de base des directeurs et des sous-ministres adjoints devrait augmenter d'au moins 20 %.

RECOMMANDATION 5 : Nous recommandons la création d'au moins deux échelons de sous-ministres, l'échelon le plus élevé étant généralement réservé aux organismes centraux et aux ministères les plus complexes et de plus grande envergure. Le salaire de base des sous-ministres devrait augmenter d'au moins 25 % pour le premier échelon, et d'au moins 35 % pour le plus élevé.

RECOMMANDATION 6 : Le SCT devrait entreprendre des examens séparés des échelons et des structures des salaires dans les catégories suivantes : i) les procureurs de la Couronne en chef; ii) les ingénieurs et arpenteurs-géomètres en chef; iii) les spécialistes non syndiqués.

La question suivante porte sur la période devant être visée par la mise en œuvre de ces augmentations recommandées. Nous reconnaissons qu'il existe un certain nombre de considérations impliquant des compromis. Nous avons fait valoir qu'une action urgente était nécessaire pour faciliter le recrutement, le maintien en poste et la motivation des cadres pour remplacer ceux qui prendront leur retraite et pour mener à bien les grandes réformes du gouvernement de l'Ontario. D'autre part, le gouvernement est au milieu de la mise en œuvre de mesures de restriction avec l'objectif louable de rétablir l'équilibre des livres budgétaires. Les augmentations salariales recommandées auraient un coût budgétaire direct et, sans doute, un effet symbolique négatif sur l'acceptation de l'effort global de restrictions budgétaires.

Dans l'ensemble, nous mettons l'accent sur la nécessité d'agir rapidement afin de répondre à l'urgence de la situation. Par conséquent, le Comité consultatif recommande que 50 % du rajustement soit entrepris immédiatement, et que le reste du rajustement du salaire de base soit mis en œuvre progressivement à raison de 25 % par an au cours des deux années restantes, de sorte que les niveaux cibles soient atteints en 2018. Cela permettra également de limiter tous les départs massifs d'employés admissibles à la retraite à la fin de 2016 ou au début de 2017; en effet, beaucoup d'entre eux voudront alors ajouter des années de service à une base salariale plus élevée.

Nos augmentations recommandées du salaire de base sont fondées sur les données disponibles de 2015, y compris les rajustements annoncés le 15 décembre 2015. En conséquence, ces augmentations jusqu'en 2018 devront être rajustées à la hausse au cours des trois prochaines années afin de refléter les éléments suivants : i) le facteur de rajustement du marché; ii) l'augmentation de la rémunération dans les unités de négociation afin de garantir le maintien d'un avantage de rémunération approprié pour les cadres.

RECOMMANDATION 7 : Les rajustements du salaire de base recommandés pour les cadres de l'Ontario devraient être mis en œuvre sur trois ans; 50 % du rajustement devrait avoir lieu immédiatement, et le reste devrait être introduit progressivement à raison de 25 % par an au cours des deux années restantes, de sorte que les niveaux cibles soient atteints en 2018. Ces augmentations jusqu'en 2018 devront être rajustées à la hausse au cours des trois prochaines années afin de refléter les éléments suivants : i) le facteur de rajustement du marché; ii) l'augmentation de la rémunération des employés syndiqués afin de garantir le maintien d'un écart de rémunération approprié pour les cadres.

Le Comité consultatif serait préoccupé si, en plus de la compression et de l'inversion de la rémunération, les cadres de la FPO avaient des prestations d'emploi inférieures à celles des unités de négociation. Un exemple frappant est la disponibilité des prestations paramédicales offertes aux employés syndiqués, mais non aux cadres. Cette situation a été rectifiée par l'annonce du 15 décembre 2015. Le Comité consultatif n'a pas trouvé d'autres exemples où les cadres ne bénéficiaient pas du même genre de prestations que les employés syndiqués. Par conséquent, le Comité consultatif ne fait pas de recommandations sur les avantages sociaux des cadres.

B. Rajustements de la rémunération au fil du temps

Les salaires doivent être rajustés au fil du temps; il est donc impossible d'établir leur niveau une fois pour toutes. C'est déjà un élément signalé par le Comité consultatif dans sa

recommandation 7 ci-dessus. Les raisons typiques du rajustement au fil du temps sont l'augmentation de la productivité, l'inflation et l'évolution des revenus potentiels (le test de marché). La productivité est difficile à mesurer dans le secteur public. C'est déjà difficile au niveau collectif, et encore plus pour le fonctionnaire individuel. Les rajustements automatiques pour l'inflation (comme les indemnités de vie chère) étaient monnaie courante autrefois, mais ils se sont très rares de nos jours¹⁶. D'ailleurs, les ententes de l'AEEGAPCO et du SEFPO avec le gouvernement ne prévoient aucun rajustement de ce genre.

Par conséquent, nous croyons que, tout comme nous l'avons fait pour recommander le niveau de rémunération, le plus grand poids doit être placé sur la rémunération du groupe de comparaison pour déterminer les changements au fil du temps. Cela devrait permettre, au moins indirectement, de refléter les gains de productivité, mais pas ceux qui sont associés avec la FPO ou les cadres individuels.

Ainsi, par exemple, si la rémunération pour les cadres du gouvernement fédéral, le secteur parapublic, les autres provinces et les municipalités clés (en examinant, sans lui accorder trop de poids, le secteur privé) a augmenté de 1,5 %, le salaire de base pour tous les postes de gestion de l'Ontario devrait augmenter de manière similaire. Ce serait le cas à tous les cadres répondant aux exigences associées à leur poste, peu importe s'ils se trouvent au point culminant de l'échelle salariale pour leur poste. De même, les écarts relatifs de la rémunération entre les cadres et les employés de l'unité de négociation doivent être vérifiés chaque année pour éviter la réapparition des phénomènes de compression et d'inversion.

Nous reconnaissons que les décisions de rémunération sont influencées par d'autres considérations telles que, ces dernières années, le contexte général de la contrainte budgétaire. Dans nos conseils, nous nous concentrons davantage sur des considérations à plus long terme et calculons la moyenne de façon implicite à travers de telles expériences. De plus, nous mettons en garde contre la tentation d'accorder une importance excessive à certaines de ces autres considérations. En effet, une leçon du gel complet des salaires des cadres et de la suspension de la rémunération au mérite est sûrement que ces mesures ont causé plus de problèmes à plus long terme que les faibles économies qu'elles ont permis de dégager.

Tout comme le gouvernement prend des décisions d'investissement pour construire, par exemple, l'infrastructure physique afin de fournir des services plus efficaces et efficients ou pour améliorer des programmes très performants, une rémunération appropriée pour les cadres de la fonction publique devrait être considérée comme un investissement visant à améliorer les résultats. Le désinvestissement des sept dernières années a certainement eu un effet contraire, si l'on se fait au stress relevé par le Comité consultatif.

Une question clé est de savoir si, en plus des rajustements au fil du temps reflétant les revenus potentiels, les cadres devraient recevoir des augmentations de salaire fondées sur leur expérience dans leur poste. C'est ce que prévoyait, du moins implicitement, le régime de

¹⁶ *La part des règlements de négociation collective et la proportion d'employés syndiqués ayant une clause d'indemnité de vie chère ont diminué de façon constante dans tous les secteurs au cours des dernières décennies, le déclin de telles clauses étant particulièrement marqué dans le secteur public. Source : EDSC. 2015. Rôle des clauses d'indemnité de vie chère pendant les périodes de faible inflation. N° au cat. : Em8-14/2015E-PDF.*

rémunération d'avant 2011. En effet, grâce à la rémunération au mérite, la plupart des cadres pouvaient s'attendre à recevoir des augmentations annuelles de leur salaire de base jusqu'à ce qu'ils atteignent le plafond de leur échelle salariale. Comme il y a des échelles ouvertes dont le maximum théorique est ciblé sur la médiane d'un groupe de comparaison obsolète, le processus des augmentations annuelles est fondé, en réalité, sur l'expérience et pourrait continuer pendant des années. (Nous notons que l'expérience plutôt que l'excellence était le critère, parce que presque tous les cadres ont reçu la rémunération au mérite dans le régime d'avant 2011.)

Il existe beaucoup de documents dans le domaine de l'économie qui montrent que l'expérience est liée positivement au salaire, car elle peut être associée à une formation sur le tas qui augmente la productivité¹⁷. Cette observation semble préconiser des augmentations de salaire automatiques avec l'ancienneté, au moins à court terme, lors d'une première promotion. Or, si le principal moteur à long terme de la productivité des employés de la FPO est l'éducation, et non une formation spécifique sur le tas, ce n'est pas un argument pour les augmentations automatiques de salaire. En revanche, si un régime raisonnable de rémunération au mérite est mis en œuvre (voir les recommandations ci-dessous), l'amélioration du rendement qui est attribuable à l'expérience peut être vérifiée et récompensée séparément. Dans l'ensemble, nous pensons que le système de rémunération au mérite doit englober et récompenser les améliorations du rendement, et que l'ancienneté ne devrait pas être récompensée systématiquement par des augmentations salariales automatiques.

Si l'on ne récompense pas automatiquement l'ancienneté dans un poste, cela signifie qu'en fait, les échelles salariales peuvent être supprimées. Actuellement, il existe 179 échelles salariales distinctes pour une douzaine de postes de direction, la plupart concernant les spécialistes et les cadres non syndiqués. À notre avis, il faudrait au moins réduire de beaucoup l'ampleur (la distance entre le minimum et maximum) des échelles salariales.

¹⁷ Le rapport ancienneté-rémunération-productivité s'explique peut-être par le fait que l'ancienneté est censée être associée à une formation sur le tas, bien que l'observation des hausses de salaire avec l'ancienneté soit également conforme aux salaires à l'efficacité permettant aux employeurs de verser une rémunération supérieure à celle du marché pour encourager la productivité du travailleur; voir les résultats et la revue documentaire dans : Torbjorn Haegel et Tor Jakob Klette. 1999. « Do Higher Wages Reflect Higher Productivity? Education, Gender and Experience Premiums in a Matched Plant-Worker Data Set », dans J.C. Haltiwanger, J.I. Lane, J.R. Spletzer, J.J.M. Theeuwes et K.R. Trosk, dir., *The Creation and Analysis of Employer-Employee Matched Data*. Amsterdam : Elsevier. Publié en ligne le 9 mars 2015; 231-259. Lien permanent : [http://dx.doi.org/10.1108/S0573-8555\(1999\)0000241011](http://dx.doi.org/10.1108/S0573-8555(1999)0000241011)

Tableau 7 : Sommaire des échelles salariales par poste précis

	Population totale	Nombre de classes	Échelles salariales distinctes utilisées
Spécialistes non syndiqués	1928		61
Cadres intermédiaires et supérieurs	5204	312	86
Directeurs / Directeurs de TI	738	2	2
Sous-ministres adjoints / Dirigeants principaux de l'information	184	2	2
Sous-ministres associés / Dirigeants principaux internes de l'information	12	2	2
Sous-ministres	34	1	1
Commissaire de la Police provinciale	1	1	1
Commissaire adjoint de la Police provinciale	3	1	1
Procureurs de la Couronne en chef	192	1	4
Ingénieurs en chef	153	6	6
Arpenteurs-géomètres en chef	15	5	5
Médecins hygiénistes en chef	37	9	8
* Données de juin 2015			

RECOMMANDATION 8 : Nous recommandons l'établissement d'un processus immédiat pour envisager des rajustements annuels à la rémunération des cadres en fonction de l'évolution des revenus dans les groupes de comparaison à compter de 2016 (« facteur de rajustement du marché »); il s'agit également de veiller à ce que la compression et l'inversion ne soient pas exacerbées par rapport aux employés syndiqués.

RECOMMANDATION 9 : L'ancienneté ne devrait pas être automatiquement récompensée par un salaire plus élevé; par conséquent, la FPO devrait essayer d'abandonner les échelles salariales. Pour atteindre cet objectif, la largeur de l'échelle salariale (écart entre le minimum et le maximum) devrait être réduite de sorte que l'avantage de l'expérience antérieure des cadres ne s'accumule pas d'une année à l'autre. La mise en œuvre de fourchettes plus étroites permettra de faire en sorte que les titulaires actuels ne bénéficient pas d'une bonification significative alors que la FPO adopte un taux salarial unique pour un seul et même poste.

5. La rémunération au mérite

Nous croyons qu'un bon système de rémunération au mérite fait partie intégrante des mesures d'incitation appropriées pour favoriser l'excellence du rendement des cadres. Cependant, nous ne recommandons pas de remettre en vigueur les régimes d'évaluation du rendement et de rémunération au mérite d'avant 2011.

Durant la dernière année de validité de ce régime, 98 % des cadres ont reçu une prime de rendement quelconque, d'ordinaire de l'ordre de 3 % par an ou plus par année pour les gestionnaires (environ 80 % des cadres), 6 % pour les directeurs (environ 18 % des cadres) et 12 % pour les cadres supérieurs. Cette prime était en partie justifiée par le motif que c'était le seul moyen pour que les employés reçoivent une hausse de salaire. C'est représentatif du pire

des mondes. Le système a récompensé beaucoup trop de cadres, et il ne permettait pas d'offrir des primes assez intéressantes pour motiver ou récompenser l'excellence comme il faut.

Tableau 8 : Niveaux des primes au rendement parmi les cadres de la FPO, 2010-2011

Groupe d'employés	Prime			Pourcentage de la population totale admissible
	% minimum	% maximum	% moyen	%
Sous-ministre	0 %	17 %	11,2 %	0 %
Sous-ministre associé	0 %	16 %	12,5 %	0 %
Sous-ministre adjoint (SMA)	0 %	13,5 %	9,1 %	2 %
Directeur	0 %	9 %	5,8 %	8 %
Chef	0 %	9 %	5,8 %	10 %
Cadre intermédiaire et spécialiste non syndiqué	0 %	5,75 % - Cadre 5 % - Spécialiste	3,14 %	77 %
Procureurs de la Couronne en chef	0 %	9 %	3,80 %	2 %
Globalement			3,58 %	100 %

N.B. Le minimum de 0 % correspond à la prime la plus basse possible; or, aux échelons des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et des procureurs de la Couronne en chef, aucun titulaire n'a été évalué à ce niveau.

Au cœur du problème se trouve la confusion entre les primes au mérite et les rajustements salariaux annuels plus normaux. Comme il n'y avait aucun processus de tels rajustements, la seule possibilité d'augmenter les salaires au fil du temps était de passer par le régime des primes au mérite. Comme nous avons recommandé un processus de rajustement graduel du salaire de base, on n'a pas besoin de remettre en vigueur un système aussi embrouillé.

Dans ses délibérations, le Comité consultatif avait pour principe clé que les gestionnaires qui satisfont aux exigences de l'emploi ne devraient pas recevoir de rémunération au mérite. Si une personne est embauchée pour travailler à 100 000 \$ par année et que toutes les conditions sont remplies, la rémunération devrait être de 100 000 \$, ni plus ni moins. Si les conditions ne sont pas remplies, des mesures doivent être prises pour déterminer et rectifier les causes. Les travaux du Comité ne portaient pas sur ce genre de circonstance. Le gestionnaire qui touche un salaire 100 000 \$ recevra les rajustements de rémunération au fil du temps, conformément à notre recommandation de suivre l'évolution des revenus dans les groupes de comparaison. En bref, la rémunération au mérite devrait être limitée aux cas où le titulaire dépasse les exigences.

Trois questions fondamentales se posent relativement à la rémunération au mérite :

- Quel pourcentage de cadres devrait la recevoir?
- Quel devrait être son montant?
- La rémunération au mérite doit-elle être un paiement ponctuel en espèces ou être intégrée au salaire de base du cadre?

Encore une fois, il est impossible de répondre à ces questions de manière scientifique. Dans une certaine mesure, on peut examiner d'autres régimes et faire preuve de discernement en déterminant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas relativement à la prestation d'incitations et de récompenses appropriées à un coût acceptable. Nous avons l'impression que près de 30 % de l'effectif de direction devrait être admissible à la rémunération au mérite au motif qu'il dépasse les exigences du poste¹⁸. Nous proposons deux niveaux de primes : 10 % des cadres seraient admissibles à être considérés comme exceptionnels et recevraient la prime la plus élevée, et 20 % d'entre eux seraient de niveau supérieur et toucheraient un montant moins élevé.

La prime la plus élevée devrait être d'un montant assez important afin de constituer une mesure incitative et une récompense suffisantes. Nous avons déjà dit qu'en raison de la plus grande difficulté de suivre la contribution individuelle d'un cadre de la fonction publique par rapport aux objectifs généraux, les primes ne devraient pas être aussi importantes que celles qu'on voit généralement dans le secteur privé. Nous croyons également que les primes devraient être d'un montant plus important pour les sous-ministres, car ils assument une plus grande responsabilité et jouissent d'une plus grande discrétion pour influencer les résultats des programmes. Dans l'ensemble, nous suggérons que la prime supérieure soit de 25 % pour les sous-ministres, et le niveau de prime suivant, de 10 %. Pour les sous-ministres adjoints, les directeurs et les gestionnaires, nous proposons un niveau supérieur de prime de 15 % et une prime de second ordre de 5 %.

Comme il a été indiqué ci-dessus, le régime d'avant 2011 permettait d'intégrer la rémunération au mérite au salaire de base d'un cadre. La rémunération au mérite est le seul mécanisme permettant à un employé non syndiqué de recevoir une augmentation du salaire de base (à part changer d'emploi), mais il s'est ensuivi une confusion entre les primes au mérite et les rajustements annuels des salaires pour contrôler l'évolution de l'économie et des groupes de comparaison. On peut toutefois amener quelques principes à la question de savoir si la rémunération au mérite doit être ajoutée au salaire de base ou non. Dans une certaine mesure, cela concerne la question de savoir si le rendement durant une année donnée est conforme au rendement des années suivantes. Donc, si un cadre a dépassé les exigences de la première année, devrait-il continuer à recevoir des primes? Un nouveau versement de la prime dépendra-t-il de l'obtention d'une cote exceptionnelle ou supérieure les années suivantes? Nous avons tendance à préférer ce deuxième scénario.

Si la rémunération au mérite est intégrée au salaire de base, cela risque de recréer le régime d'avant 2011. Si on laisse les primes au mérite s'accumuler sans limites, le sommet de l'échelle salariale pourrait devenir très élevé et dépasser ce qui est proposé sur la foi du test de marché. En effet, avec l'effet cumulatif, une personne qui reçoit une prime de 15 % pendant cinq années de suite pourrait doubler sa rémunération. De plus, si l'on intègre la rémunération au mérite au salaire de base seulement au sommet de la grille salariale, cela créerait une situation similaire à

¹⁸ Le pourcentage de 30 % est sensiblement conforme aux scores d'évaluation des compétences de 2014-2015 pour les cadres relativement au pourcentage qui a obtenu une cote de compétence « supérieure au niveau ».

celle qui prévalait avant 2011, quand les cadres se pressaient au sommet de l'échelle salariale, et la compression réapparaîtrait.

Nous avons recommandé que le salaire de base soit rajusté au fil du temps, conformément à ce qui se passe dans les groupes de comparaison. Toutefois, nous avons trouvé deux mécanismes qui changeraient cela :

- comme nous l'avons vu dans la section précédente, si le salaire de base est automatiquement rajusté en fonction de l'ancienneté;
- comme on l'a vu dans cette section, si la rémunération au mérite devait être intégrée au salaire de base.

En combinant ces deux questions, on peut créer une matrice deux par deux des possibilités, y compris :

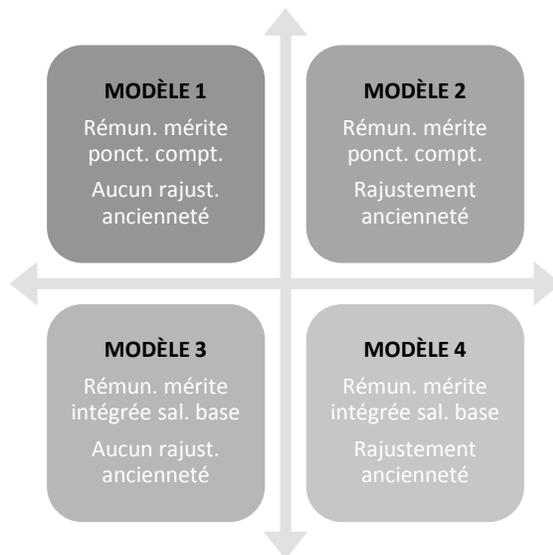
Modèle 1. Aucun rajustement pour l'ancienneté; rémunération au mérite ponctuelle au comptant.

Modèle 2. Rajustement pour l'ancienneté; rémunération au mérite ponctuelle au comptant.

Modèle 3. Aucun rajustement pour l'ancienneté; rémunération au mérite intégrée au salaire de base.

Modèle 4. Rajustement pour l'ancienneté; rémunération au mérite intégrée au salaire de base.

Figure 1 : Modèles de rémunération à l'ancienneté ou au rendement dans la fonction publique de l'Ontario



Le Comité consultatif se prononce en faveur du modèle 1. Nous reconnaissons cette option est la plus « dure à avaler » pour les cadres. Nous estimons toutefois qu'il peut produire les résultats escomptés grâce aux systèmes que nous préconisons pour calculer le salaire de base et la rémunération au mérite. Lorsque l'expérience produit un rendement accru dans un travail, cela devrait augmenter les chances d'un cadre d'être évalué comme exceptionnel ou supérieur. La rémunération au mérite peut être renouvelée chaque année si le cadre continue d'afficher un rendement exceptionnel ou supérieur.

Nous sommes conscients que la rémunération au mérite et le système d'évaluation du rendement qui la sous-tend peuvent poser des risques. Le processus peut être très subjectif, voire arbitraire. Il est impossible d'éliminer tous ces risques, mais certaines procédures peuvent être adoptées pour les réduire. Le Comité consultatif a entendu des commentaires anecdotiques de cadres selon lesquels le processus d'évaluation du rendement et le formulaire en tant que tel sont difficiles à gérer. De même, même s'il est impossible d'établir un système d'évaluation complètement efficace, la procédure actuelle d'évaluation du rendement devrait être examinée en vue d'en accroître l'efficacité. Nous donnons quelques conseils ici, mais nous pensons qu'un bon régime de primes au mérite doit s'appuyer sur un processus sophistiqué d'évaluation du rendement. Or, la conception d'un tel régime dépasse la portée des travaux du Comité. Nous exhortons le gouvernement de l'Ontario d'établir formellement un processus visant à améliorer le système d'évaluation du rendement.

RECOMMANDATION 10 : Le gouvernement de l'Ontario devrait examiner le système actuel d'évaluation du rendement pour veiller à soutenir le régime de rémunération au mérite que nous préconisons.

La clé d'un bon système d'évaluation du rendement est d'établir aussi clairement que possible les objectifs fondamentaux que les cadres doivent viser. Il faut faire cela au début de l'année ou avant, et il faut que cela soit compris et accepté par toutes les parties. Dans la mesure du possible, les objectifs doivent être concrets avec des livrables explicites qui peuvent être mesurés et testés. Le document doit être modifié dès lors que des modifications sont apportées aux objectifs. Les objectifs doivent refléter un mélange de priorités organisationnelles (gouvernementales et ministérielles) et individuelles.

Nous notons qu'en 2011, le comité consultatif permanent sur la rémunération des dirigeants du Secrétariat du Conseil du Trésor fédéral a recommandé une pondération explicite des objectifs organisationnels et individuels, mais que dans le rapport 2015, il a reconnu que cela n'avait pas donné de bons résultats, et qu'il fallait combiner les deux sortes d'objectifs sans leur attribuer de facteurs de pondération explicites. Nous sommes d'accord avec cette position.

Cette exigence relative à l'établissement d'objectifs explicites dans les évaluations du rendement correspond bien à la volonté de la Commission ontarienne (2012), dont l'un des grands principes était la nécessité d'établir des objectifs beaucoup plus explicites pour les programmes à tous les échelons du gouvernement. Ces outils de programme peuvent à leur tour être utilisés pour établir des marqueurs clairs concernant le rendement des cadres.

Avec un système de contingentement prévoyant que seulement 30 % des cadres peuvent recevoir la rémunération au mérite, il faut surveiller l'attribution du mérite. C'est nécessaire à plusieurs égards, car le total au sein du gouvernement ne peut pas dépasser 30 %, mais il faut

également maintenir l'équité entre les ministères et à l'intérieur de chacun. Cela ne signifie pas que chaque ministère ou chaque secteur au sein d'un ministère doit atteindre la barre des 30 %. On peut considérer que certains secteurs sont particulièrement critiques à la réalisation des objectifs du gouvernement dans une année donnée. Un exemple pourrait être les personnes les plus étroitement associées à la réalisation des économies nécessaires pour rétablir l'équilibre budgétaire. Un besoin nouveau et stimulant pourrait survenir et nécessiter un travail difficile et créatif. Les cadres de ces secteurs pourraient être autorisés à dépasser l'allocation de 30 %. La répartition effective dépendrait bien sûr de leur atteinte des objectifs.

Nous ne pensons pas que le régime d'avant 2011 avait été utilisé pour permettre de telles allocations de cotes supérieures aux exigences.

Nous notons que dans le régime d'avant 2011, les ministères étaient classés d'une manière permettant de verser des primes au mérite plus élevées pour les cadres et les membres de la haute direction de certains ministères. Ce fut le cas avec les organismes centraux, par exemple. Nous ne nions pas que les cadres des organismes centraux aient tendance à avoir des emplois difficiles. Il faut toutefois savoir qu'en reconnaissant cela, il ne faut pas exclure le versement d'incitatifs et de récompenses aux cadres et membres de la haute direction dans d'autres secteurs hautement prioritaires ou à des personnes qui ont travaillé au-delà de ce qu'on leur demandait, peu importe leur secteur. Par ailleurs, dans le régime précédent, les cadres et les membres de la haute direction des organismes centraux hésitaient à se laisser muter dans un autre poste, car ils craignaient que cela réduise leur prime de rendement.

RECOMMANDATION 11 : Un nouveau système de rémunération au mérite devrait être mis en œuvre. Pas plus de 30 % des cadres seraient admissibles à la rémunération au mérite au cours d'une année donnée; 10 % des cadres recevraient une mention « Exceptionnel » et 20 %, une mention « Supérieur ». Aucun autre cadre ne recevrait de prime. Les deux niveaux de primes pour les sous-ministres seraient de 25 % et de 10 %. En ce qui concerne les sous-ministres adjoints, les directeurs et les gestionnaires, ils seraient de 15 % et de 5 %. Toutes les primes seraient versées sous forme de paiements ponctuels au comptant, et elles ne seraient pas intégrées au salaire de base.

RECOMMANDATION 12 : Nous recommandons l'établissement d'un système de soutien fondé sur les évaluations de rendement pour assurer un système équitable et efficace de rémunération au mérite. Des processus doivent être mis en place pour produire une répartition équitable de la rémunération au mérite entre les ministères et au sein de chaque ministère. La répartition devrait refléter un mélange de priorités gouvernementales et ministérielles, combinées au rendement individuel.

6. Structure de l'équipe de direction

Il y a des centaines de classes d'emploi distinctes au sein de l'équipe de direction de la FPO, et pour l'écrasante majorité des cadres, il existe toutes sortes de grilles salariales correspondant à différentes classes et fonctions. Dans de nombreux cas, une classe ne contient que quelques personnes ou n'en contient aucune. D'autre part, la grande majorité des cadres occupent un petit nombre de postes. Nous avons recommandé ci-dessus que le nombre de fourchettes salariales distinctes au sein d'un poste soit réduit sensiblement, jusqu'à zéro s'il le faut. La

structure de direction doit également être examinée en ce qui concerne le nombre de classes et de couches de gestion.

Au total, il y a 342 classes réparties sur une douzaine de postes de direction. Alors que les postes de la haute direction (sous-ministres, sous-ministres adjoints ou associés, directeurs) et certains groupes de gestion professionnels (procureurs de la Couronne en chef, médecins hygiénistes en chef, ingénieurs et arpenteurs-géomètres en chef) comportent un nombre restreint de classes, on dénombre 312 classes de cadres intermédiaires et de spécialistes non syndiqués.

Cette structure archaïque remonte aux années 1970, de sorte que de nombreuses classes sont devenues obsolètes et soit sont sous-utilisées, soit ne servent à rien. Parmi les spécialistes non syndiqués et les cadres intermédiaires, 53 % des classes sont actuellement vacantes, et 68 classes comptent moins d'employés, tandis que les dix classes les plus peuplées représentent environ 55 % des cadres intermédiaires et des spécialistes non syndiqués. Nous recommandons de réduire le nombre de classes de cadres, qui s'élève actuellement à des centaines, pour en arriver à moins d'une douzaine, grâce à la mise en œuvre d'un système moderne d'évaluation des emplois.

Nous notons que des travaux importants sont déjà entamés pour élaborer un nouveau plan d'évaluation des emplois de spécialistes non syndiqués et de cadres intermédiaires, ce qui devrait entraîner une nette réduction du nombre de classes. Le Comité consultatif tient à souligner l'importance de tenir pleinement compte des nouvelles compétences et aptitudes requises dans la FPO, tout en veillant au respect parfait des principes et exigences de l'équité salariale. Ce processus de réévaluation des postes doit également avoir lieu pour les autres cadres supérieurs (directeurs, sous-ministres adjoints ou associés, sous-ministres) et pour les groupes de gestion professionnelle.

La réduction du nombre de classes devra être faite avec prudence dans les cas où elles renferment des titulaires afin d'éviter qu'ils ne subissent de préjudices financiers à cause de la transition. Dans certains cas, la transition peut exiger une légère bonification du salaire d'un cadre pour faire passer son poste à l'une des catégories ou l'un des échelons du salaire de base qui reste. Dans d'autres cas, il suffira de bloquer le salaire des titulaires dans certaines classes.

RECOMMANDATION 13 : Nous recommandons de réduire le nombre de classes de cadres, qui s'élève actuellement à centaines, pour en avoir moins d'une douzaine, grâce à la mise en œuvre d'un système moderne d'évaluation des emplois. Le processus de transition pour mettre en œuvre le nouveau plan d'évaluation des emplois ne doit ni léser ni enrichir les titulaires de manière significative.

Le Comité consultatif souhaitait examiner le nombre de couches de gestion et l'étendue des responsabilités du cadre au sein des organismes de la FPO, mais les données dont il disposait étaient trop limitées pour lui permettre de déterminer si les couches et portées du contrôle étaient efficaces. Par exemple, les données disponibles concernant l'étendue du contrôle ne donnent pas de renseignements sur la nature des rapports hiérarchiques, ne montrent pas combien de personnes sont aux niveaux inférieurs de la hiérarchie et ne font pas de distinction entre les lignes fonctionnelles.

Le Comité consultatif a conclu que les échelons de la gestion peuvent varier considérablement entre les ministères et sur l'ensemble des fonctions au sein d'un ministère. Alors que superficiellement, il semble y avoir un trop grand nombre d'échelons de gestion dans au moins 20 % des cas, nous savons que, par exemple, bon nombre d'entre eux concernent les ressources naturelles et les services correctionnels, dans lesquels il y a beaucoup d'employés. À ce jour, le Comité consultatif n'a pas vu suffisamment de renseignements pour tirer une conclusion générale solide sur les couches de gestion, mais il recommande qu'on procède à un examen formel concernant les structures de gestion au sein des ministères (nombre de couches de gestion) et l'étendue du contrôle, conjointement avec l'examen du nombre de classes d'emplois de gestion.

RECOMMANDATION 14 : On doit mener un examen des structures et de l'étendue du contrôle de gestion au sein des ministères, conjointement à l'élaboration de plans d'évaluation des emplois et de processus d'examen et de réduction du nombre de classes d'emplois de direction. Cet examen des couches de gestion devrait tenir pleinement compte des exigences opérationnelles des ministères.

Tableau 9 : Résumé de la structure de classification par poste précis

	Population	Nombre de classes	% des classes qui sont utilisées
Spécialistes non syndiqués	1928	312	28 %
Cadres intermédiaires et supérieurs	5204		40 %
Directeurs / Directeurs de TI	738	2	100 %
Sous-ministres adjoints / Dirigeants principaux de l'information	184	2	100 %
Sous-ministres associés / Dirigeants principaux internes de l'information	12	2	100 %
Sous-ministres	34	1	100 %
Commissaire de la Police provinciale	1	1	100 %
Commissaire adjoint de la Police principale	3	1	100 %
Procureurs de la Couronne en chef	192	1	100 %
Ingénieurs en chef	153	6	50 %
Arpenteurs-géomètres en chef	15	5	60 %
Médecins hygiénistes en chef	37	9	100 %

* Données de juin 2015

Tableau 10 : Étendue du contrôle selon le nombre de subordonnés immédiats

1	2-3	4-5	6-10	11+
---	-----	-----	------	-----

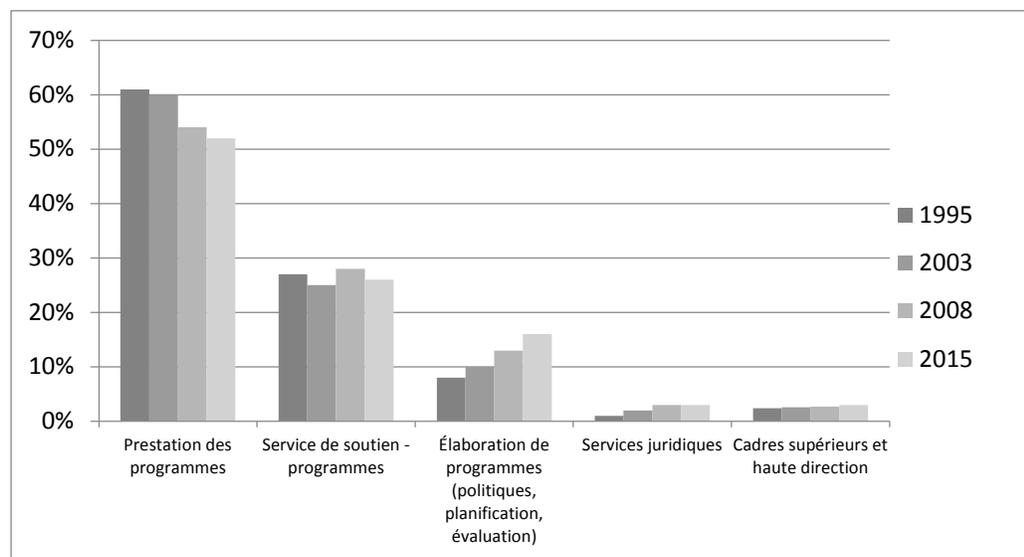
	subordonné	subordonnés	subordonnés	subordonnés	subordonnés
% des cadres	3 %	7 %	11 %	28 %	51 %

7. Compétences et autres éléments du profil des cadres

La nature du travail au sein de la FPO a radicalement changé au cours des dernières décennies, en faveur des professions plus hautement qualifiées impliquant une activité basée sur la connaissance. Les cadres et leurs employés sont beaucoup plus susceptibles de travailler dans la conception des politiques, l'évaluation de la planification politique et la gestion des contrats que dans la prestation de services directs, car celle-ci est largement confiée à des sous-traitants. En dépit de ce déplacement relatif vers l'élaboration de politiques au détriment de la prestation, la FPO et ses cadres sont aux premières lignes ou près de celles-ci en ce qui concerne la prestation de nombreux services.

Pourtant, la prestation de certains de ces services est l'un des éléments que la vérificatrice générale de l'Ontario a le plus vivement critiqué dans son dernier rapport. À première vue, les critiques semblent s'adresser directement aux organismes de transfert partenaires. Mais bien sûr, elles concernent aussi, indirectement, les cadres de la FPO qui gèrent ces organismes partenaires ou tout au moins ceux qui concluent et administrent les contrats. De cela découle la nécessité de revoir les compétences dans la sous-traitance et la gestion des organismes partenaires. Nous recommandons en particulier que les réponses du gouvernement aux observations consignées dans le rapport de la vérificatrice générale concernant les organismes de transfert partenaires soient examinées afin de déterminer si elles doivent également être prises en compte dans l'examen des compétences des cadres de la FPO qui sont chargés de la sous-traitance et de la gestion de ces organismes.

Graphique 5X : Répartition des emplois dans la FPO par fonction, en mars



Le Comité consultatif voulait savoir si la nature changeante du travail était reflétée dans les compétences recherchées et trouvées chez les cadres. Nous sommes heureux et impressionnés de constater que des efforts consciencieux ont été faits pour définir certaines compétences appropriées. En particulier, on attache une grande importance aux compétences en leadership et au travail d'équipe. Nous sommes également heureux de constater que ces compétences particulières sont testées chez les candidats qui postulent un emploi. Il existe également des programmes spéciaux pour repérer, soutenir et former les employés dont on a déterminé qu'ils ont un potentiel de devenir des cadres, et de leur fournir une formation sur des aspects tels que le leadership au moment d'être mutés à un poste de direction.

Nous avons vu moins de preuves de progrès sur le front du développement des aptitudes et compétences exigées des cadres de nos jours. En particulier, nous pensons que des aptitudes en élaboration de politiques et en l'évaluation de programmes, la connaissance des contrats et une compétence en gestion des tiers constituent des aspects critiques du travail d'un cadre dans le contexte moderne de la prestation de services de classe mondiale à un coût raisonnable. Nous croyons que les recrues potentielles devraient être testées sur ces compétences. Même si, dans une certaine mesure, il est possible d'acquérir de telles compétences sur le tas avec l'expérience, nous croyons que des formations plus explicites dans les secteurs de l'élaboration des politiques et de l'évaluation des programmes devraient être fournies aux employés et aux nouveaux cadres.

Le Comité consultatif est également heureux de noter la création d'un Centre d'excellence pour le soutien à la prise de décision fondée sur des données probantes afin d'appuyer la mesure du rendement et l'acquisition de compétences en analyse des données au sein du gouvernement. Ce centre renforcera les capacités dans la base en élaboration de politiques fondées sur des données probantes dans tous les ministères et organismes. On a fait les premiers pas dans la création du Centre lui-même, mais sa véritable mission en est encore à un stade embryonnaire; or, cette initiative devrait faire l'objet d'une priorité élevée.

Le gouvernement de l'Ontario pourrait en faire davantage pour décrire et transmettre les compétences recherchées aux collèges et universités qui fournissent les diplômés formant le groupe de relève de la fonction publique. En fin de compte puisque les cadres sont normalement promus à l'interne, ces diplômés seront les futurs membres de l'équipe de direction. Pour ce, il faut harmoniser le travail et les résultats du Centre de leadership et d'apprentissage ainsi que du Programme et de la Stratégie de gestion du talent de la FOP, avec les programmes postsecondaires. On pourrait également avoir davantage recours à des cours ou programmes de formation postsecondaires adaptés pour former les cadres actuels et potentiels dans des domaines représentant des lacunes précises dans leurs compétences. Plus généralement, la FPO doit élaborer des programmes de recrutement plus solides conjointement avec les établissements d'enseignement postsecondaire et créer des liens plus étroits entre les plateformes de recrutement existantes au sein de la FPO et les programmes postsecondaires dont les diplômés se retrouvent dans les postes de gestion clés, y compris les titulaires de baccalauréat, de maîtrise, de MBA, de MPA et de MIR.

RECOMMANDATION 15 : Le gouvernement de l'Ontario devrait mettre davantage l'accent sur l'élaboration des politiques et l'évaluation des programmes relativement aux compétences qu'il souhaite voir chez ses cadres, et la possession de telles compétences devrait être vérifiée auprès des personnes recrutées par le gouvernement.

RECOMMANDATION 16 : Les programmes existants de formation en gestion devraient être revus et de nouveaux programmes devraient être conçus pour veiller à ce que les objectifs et les résultats soient adaptés aux aptitudes et compétences de gestion qui sont requises.

RECOMMANDATION 17 : Le gouvernement devrait décrire de façon plus explicite les compétences recherchées chez les cadres pour les communiquer aux collèges et universités dont les diplômés constituent le bassin de recrutement.

RECOMMANDATION 18 : Le gouvernement devrait utiliser davantage certains cours et programmes spécifiques, en collaboration avec les collèges et les universités, pour combler les lacunes dans les compétences des cadres et des personnes qui ont le potentiel de devenir des cadres.

RECOMMANDATION 19 : La FPO doit élaborer des programmes de recrutement plus solides avec les établissements d'enseignement postsecondaire et créer des liens plus étroits entre les plateformes de recrutement existantes au sein de la FPO et les programmes postsecondaires dont les diplômés occuperont de futurs postes de gestion clés.

8. Inclusivité de la direction

Idéalement, la composition des cadres de la FPO serait représentative de la population de l'Ontario. Les données nécessaires à un examen approfondi de la composition des cadres de la FPO ne sont pas disponibles. Essentiellement, le seul outil est un processus d'autodéclaration dans le cadre du sondage sur la participation des employés réalisé à intervalles de quelques années. Or, ce sondage suscite un faible taux de réponse : en 2009, le taux de réponse était de 59,9 %; il était de 63,5 % en 2011; plus récemment, en 2014, il est tombé à 57,5 %.

RECOMMANDATION 20 : Le gouvernement de l'Ontario doit créer de meilleures données sur les fonctionnaires et leurs mouvements à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique de l'Ontario afin de soutenir l'analyse nécessaire pour comprendre la meilleure façon d'améliorer l'inclusion dans l'ensemble du gouvernement, y compris dans l'équipe de direction. Nous saluons le récent sondage auprès des stagiaires, mais nous pensons qu'il s'agit déjà d'un groupe assez diversifié; aussi, le sondage risque de ne pas donner de résultats ayant des répercussions plus larges. Un sondage garantissant l'anonymat auprès de tous les candidats à la fonction publique de l'Ontario permettrait de déterminer qui pose sa candidature, qui est sélectionné et, en fin de compte, qui est embauché. Par conséquent : i) il faudrait donner la priorité à l'augmentation du taux de réponse au Sondage sur la participation des employés; celui-ci pourrait être perfectionné pour révéler des données plus utiles, en particulier pour soutenir l'objectif d'inclusivité; ii) tous les candidats et toutes les nouvelles recrues au sein de la FPO devraient être invités à remplir un questionnaire d'autodéclaration qui comprendrait des données démographiques à l'appui de l'objectif de l'inclusion.

Grâce à ces autodéclarations, nous savons qu'à certains égards, l'effectif de direction de la FPO est représentatif de la population. Tout comme dans la population active de l'Ontario, les femmes représentent près de 50 % de l'équipe de direction. Les proportions de Francophones et de personnes handicapées sont également proches de celles dans la population active en général. En ce qui concerne les Autochtones et les membres de minorités visibles, la

représentativité est loin d'être assurée dans l'équipe de direction. Pour les premiers, le déficit de représentation est faible dans l'ensemble de la FPO, mais il est très marqué au sein de l'équipe de direction. Pour les deuxièmes, il existe un manque de représentativité dans l'ensemble de la FPO, mais l'écart global dans l'équipe de direction n'est pas aussi notable.

Il faut poser plusieurs questions pour comprendre la sous-représentation des Autochtones et des membres de minorités visibles au sein de l'équipe de direction et y remédier :

- Ce phénomène découle-t-il de modèles historiques ou est-ce la conséquence de pratiques actuelles?
- S'agit-il d'un problème de sous-représentation dans le recrutement, dans le personnel de la FPO en général, ou, plus particulièrement, à l'échelon de la direction?

Malgré l'insuffisance des données, nous pouvons en déduire quelques réponses. Seulement 1 % environ de l'équipe de direction est constituée d'Autochtones, qui représentent pourtant 2,4 % de la population active de l'Ontario. Leur pourcentage au sein de la FPO dans son ensemble est de 2 %. À première vue, cela peut donner à penser que le problème est lié à un faible taux de promotion pour les Autochtones. Toutefois, on aurait besoin de beaucoup plus de renseignements pour bien comprendre ce phénomène. Peut-être que les Autochtones dans la FPO occupent une part disproportionnée de postes qui n'offrent pas de chances de promotion, ou que leur profil scolaire ne correspond pas à celui qui est attendu des cadres.

Seulement 14 % des membres de la haute direction sont issus de minorités visibles, alors qu'ils représentent 25 % de la population active de l'Ontario. (Soulignons encore une fois qu'il faut faire preuve de prudence, puisque cette information provient du volet d'autodéclaration d'un sondage auprès des employés.) Leur part dans la FPO en général se situe à 20 %. Cela permet de penser qu'il existe peut-être un problème d'inclusivité dans le recrutement et la promotion. Ici encore, il est difficile de déterminer si c'est surtout l'aboutissement de tendances historiques ou la propagation de phénomènes actuels. Dans le sondage de 2014 sur la participation des employés, les personnes qui se déclaraient membres de minorités visibles ont noté des taux de promotion au cours des trois à cinq dernières années qui sont semblables à celles des effectifs de la FPO en général. Sans être concluante, loin de là, cette donnée peut faire penser que le taux de promotion des dernières années n'est pas la cause de la sous-représentation des membres de minorités visibles dans l'équipe de direction.

Le Comité consultatif note également qu'il existe un degré d'asymétrie dans les données sur la représentation; par exemple, certains groupes ethniques sont concentrés dans l'administration et d'autres, dans les technologies de l'information. Nous croyons que l'objectif devrait être d'améliorer non seulement la représentation globale des membres de minorités visibles, mais également leur distribution dans tous les secteurs du gouvernement. Cependant, nous estimons que l'asymétrie de la représentation constitue un problème secondaire par rapport aux grandes lacunes qui existent dans le degré global de représentation.

Bien que le Comité ne soit pas en mesure de percevoir exactement les causes de la sous-représentation des Autochtones et des membres de minorités visibles dans l'équipe de direction, il émet l'hypothèse qu'une bonne partie de celle-ci est la conséquence de tendances historiques. Cela peut expliquer une partie de la sous-représentation, mais, bien entendu, sans

l'excuser. Toutefois, cela signifie que si les tendances récentes du recrutement et de la promotion sont plus représentatives, le problème pourra se corriger de lui-même avec le temps. Compte tenu du poids de l'histoire, il faudra attendre longtemps avant que la FPO ne devienne pleinement représentative. Si la FPO compte surtout sur la promotion et la mobilité internes, la représentation sera très probablement plus équilibrée d'abord aux postes débutants dans la FPO, puis dans des postes syndiqués, pour enfin arriver à un poste de direction.

Le Comité consultatif ne croit pas que le gouvernement de l'Ontario devrait compter uniquement sur les processus normaux pour résoudre le problème du manque de représentativité des cadres. Il note que le gouvernement de l'Ontario est clairement arrivé à la même conclusion. Un solide leadership au sein de la FPO sous-tend ces questions, y compris un comité consultatif externe sur l'inclusion qui a été récemment formé par le secrétaire du Conseil des ministres et chef de la FPO afin de lui fournir des conseils continus. Cette mesure s'ajoute aux initiatives internes qui sont mentionnées au début du présent rapport.

Le gouvernement de l'Ontario peut et doit prendre plusieurs mesures pour remédier à la sous-représentation des Autochtones et des membres de minorités visibles dans la direction et accroître la diversité de façon plus générale :

- En premier lieu, le gouvernement doit faire tout en son pouvoir pour éliminer la discrimination en son sein.

Dans les sondages auprès des employés, nous avons remarqué que de nombreux répondants avaient indiqué avoir subi une discrimination, et que le nombre de signalements de cas de discrimination fondée sur la race avait augmenté. Il est décourageant d'observer que les employés disent ne pas signaler tous les cas de discrimination auxquels ils sont confrontés, et qu'ils sont rarement satisfaits des réponses qu'on leur donne quand ils font un signalement. D'autre part, nous constatons avec satisfaction que le gouvernement prend ce problème au sérieux et qu'il met sur pied des programmes pour éradiquer la discrimination.

Le Comité consultatif est préoccupé par les formes explicites et implicites de discrimination. Cette dernière forme de discrimination peut se manifester de manière systémique dans les procédures d'embauche, de promotion et d'évaluation du rendement. Puisque la lutte contre la discrimination est un enjeu de longue durée, nous encourageons instamment le gouvernement de l'Ontario à commencer immédiatement à concevoir et à mettre en œuvre un plan qui traite spécifiquement des risques de discrimination implicite dans la prise de décisions sur l'embauche et la promotion et dans l'évaluation du rendement.

- En deuxième lieu, comme le degré de représentation est meilleur au-dessous de l'échelon de la direction, en créant des programmes qui préparent les employés prêts à assumer les fonctions de gestionnaire et de directeurs à bénéficier de cette promotion, on pourra accélérer l'amélioration de la représentativité dans la direction. En fait, de tels programmes ont été intégrés au Plan d'action de la FPO contre le racisme, initiative que nous applaudissons.
- En troisième lieu, pour accélérer la transition vers une meilleure représentativité, le gouvernement devra compter plus largement sur le recrutement externe qu'il ne le fait normalement en ce moment.

- En quatrième lieu, pour veiller à ce que la FPO dispose des pratiques et des programmes organisationnels nécessaires pour accroître et maintenir la diversité de la main-d'œuvre de façon permanente, le gouvernement devrait soutenir le travail du comité consultatif externe sur l'inclusion et la diversification afin de cerner et d'évaluer les pratiques exemplaires visant à renforcer la diversité. Le comité devrait examiner les pratiques exemplaires instaurées dans d'autres administrations et dans le secteur privé, en scrutant particulièrement celles qui sont susceptibles de donner de bons résultats pour la FPO.

Le recours accru au recrutement externe pourrait englober l'expansion des programmes de recrutement existants dans les universités et les collèges s'il est vrai qu'ils présentent un bassin plus équilibré de candidats¹⁹. Cela devrait être le cas s'agissant d'un processus de recrutement équilibré auprès des établissements postsecondaires, car les membres de minorités visibles sont plus présents que les autres groupes dans les populations d'étudiants universitaires.

Il faut prendre des mesures particulières pour éliminer tout obstacle à l'embauche de candidats autochtones ou de minorités visibles. À titre d'exemple, les étudiants autochtones et de minorités visibles qui font des études postsecondaires ont tendance à être plus âgés et sont plus susceptibles d'avoir des responsabilités familiales.

Une façon courante d'accéder à la FPO est l'emploi contractuel. Ces postes de durée déterminée offrent généralement une seule année de certitude d'emploi. De nombreux employés récemment embauchés doivent tenter d'enchaîner plusieurs années de contrats avant d'atteindre la permanence. Cette forme relativement moins stable d'emploi risque d'avoir un effet dissuasif sur les candidats autochtones et de minorités visibles en raison de leurs responsabilités supplémentaires. La prévalence de l'emploi contractuel est évidente dans les statistiques selon lesquelles les deux tiers des admissions dans la FPO au cours des sept dernières années sont liés à des contrats à durée déterminée pour le gouvernement de l'Ontario.

¹⁹ D'après les données disponibles, les membres de minorités visibles sont bien représentés dans les universités, mais les Autochtones sont sous-représentés. En Ontario, 12 % des étudiants postsecondaires sont des immigrants de première génération, et 26,1 % sont de deuxième génération, ce qui dénote un certain degré de diversité. Toutefois, la population des étudiants autochtones de l'Ontario, que l'on estime à 2,3 %, est équivalente à sa part 2,4 % de la population, mais nettement inférieure à la part de la population nationale d'environ 4,3 %. Sources : Finnie, R., Childs, S., et Wismer, A. (2011). *Under-Represented Groups in Postsecondary Education in Ontario: Evidence from the Youth in Transition Survey*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur; et EDSC. 2014. *Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi*. N° au cat. : Em8-5/2011E-PDF. P. 14, 19.

Mandats à durée limitée ou emploi permanent

Dans toute la FPO, les nouveaux employés sont ceux qui obtiennent un poste permanent aussi bien que ceux qui ont un mandat à durée limitée. Tous les ans, de 1 800 à 2 000 employés sont embauchés aux termes de contrats à durée limitée, et tous les ans, environ 2 000 obtiennent un poste permanent. C'est donc un important moyen d'intégrer la FPO.

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Poste permanent	1 414	1 617	1 221	1 112	669	712	822	922
Durée limitée	14 530	14 385	13 369	13 310	11 944	11 280	12 144	12 344
De durée limitée à permanent	2 199	2 368	2 273	1 786	1 415	1 267	1 792	2 205

Le recrutement externe doit également s'étendre au-delà des diplômés de l'enseignement postsecondaire pour intégrer des employés à des postes plus élevés, dans certains cas juste au-dessous de la direction ou à un premier échelon dans l'équipe de direction, mais dans le respect des dispositions de la convention collective. Il faut toutefois noter ici que les Autochtones et les membres des minorités visibles sont sous-représentés au niveau de la direction dans pratiquement tous les secteurs²⁰. Cela signifie qu'il sera peut-être de recruter un grand nombre de candidats immédiatement prêts à intégrer un poste de direction. Les rajustements salariaux recommandés ci-dessus devraient atténuer un obstacle au recrutement externe, même si le Comité consultatif ne croit pas que la rémunération est le principal obstacle dans le cas des employeurs autochtones ou membres de minorités visibles. La recherche pourrait appuyer la nature d'un processus de recrutement externe. Dans une étude menée en 2014, DiversityLeads signale que dans la RGT, seulement 4,5 % des dirigeants d'entreprise étaient membres de minorités visibles, alors que cette part s'élevait à près de 20 % dans les organismes, conseils et commissions des secteurs de l'éducation et de la fonction publique. Cette donnée montre quelles portes ont besoin d'être ouvertes.

Nous notons et soutenons les efforts récents du gouvernement de l'Ontario pour étudier le processus de recrutement des employés et des cadres. Il est possible que l'on constate d'autres facteurs tels que celui qui a été noté ci-dessus relativement à l'âge et aux responsabilités des candidats autochtones et membres de minorités visibles. Il peut même y avoir des aspects des

²⁰ En 2011, à l'échelle nationale, la distribution des professions indique que les Autochtones étaient légèrement moins représentés dans la direction (environ 2 % des Autochtones comparativement à 2,5 % de la population totale), et nettement sous-représentés dans parmi les cadres intermédiaires et les professionnels (pour les cadres intermédiaires, à environ 6 % des Autochtones, comparativement à environ 9,5 % de la population totale); pour les professionnels, à environ 10,5 % des Autochtones, comparativement à environ 17,5 % de la population totale.

La distribution des professions indique que les minorités visibles étaient également sous-représentées : leurs membres étaient un peu moins représentés dans la haute direction (à moins de 1 % des minorités visibles) et sous-représentés parmi les cadres intermédiaires et les professionnels (pour les cadres intermédiaires, à environ 8 % des minorités visibles, comparativement à environ 9,5 % de la population totale); pour les professionnels, à environ 17,5 % des minorités visibles, comparativement à environ 19,5 % de la population totale.

Source : EDSC. 2014. Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi. N° au cat. : Em8-5/2011E-PDF. P. 14, 19.

protocoles d'embauche qui introduisent des distorsions implicites. Nous espérons que ce genre de facteurs formant obstacle à l'inclusion seront révélés par les études afin qu'on puisse élaborer de meilleurs protocoles d'embauche.

RECOMMANDATION 21 : Le gouvernement de l'Ontario devrait poursuivre ses initiatives visant à éliminer la discrimination en milieu de travail et veiller à les doter de ressources suffisantes.

RECOMMANDATION 22 : Le gouvernement de l'Ontario devrait immédiatement commencer à concevoir et à mettre en œuvre un plan qui traite spécifiquement des risques de discrimination implicite dans la prise de décisions sur l'embauche et la promotion et dans l'évaluation du rendement.

RECOMMANDATION 23 : Le gouvernement de l'Ontario devrait poursuivre ses travaux avec le Comité consultatif externe sur l'inclusion et la diversification pour cerner et évaluer les pratiques exemplaires qui visent à renforcer la diversité et qui examinent les pratiques dans d'autres administrations publiques et dans le secteur privé.

RECOMMANDATION 24 : Le gouvernement de l'Ontario devrait augmenter le taux de recrutement externe dans les établissements d'enseignement postsecondaire et dans les lieux de travail, car cela offre la plus grande chance d'accélérer les processus visant à constituer une équipe de direction plus représentative.

RECOMMANDATION 25 : Le gouvernement de l'Ontario devrait se demander dans quelle mesure la tendance à l'embauche à contrat tend à empêcher le recrutement de candidats autochtones et membres de minorités visibles, et envisager de modifier le modèle d'embauche en conséquence, en tenant compte des conséquences par rapport aux conventions collectives.

RECOMMANDATION 26 : Le gouvernement de l'Ontario devrait continuer à étudier le recrutement récent aux échelons de la direction et aux autres échelons afin de déterminer s'il existe des facteurs explicites ou implicites qui font obstacle à l'inclusion. À partir des résultats de ces études, on pourrait élaborer de meilleurs protocoles d'embauche.

RECOMMANDATION 27 : Le principe du mérite devrait continuer de guider le recrutement et la promotion dans toute la fonction publique de l'Ontario. Par conséquent, il ne faut pas établir de contingents de représentativité. On doit mettre l'accent sur l'élargissement actif du processus de recrutement et veiller à ne pas dresser d'obstacles face aux Autochtones et aux membres de minorités visibles qui sont recrutés et promus.

9. Conséquences pour le recrutement et la formation dans les postes de direction

Plusieurs des aspects abordés ci-dessus ont des conséquences sur le recrutement et la formation. Beaucoup de cadres prendront leur retraite au cours des prochaines années, peut-être surtout en 2016, et il faudra les remplacer. Le gouvernement de l'Ontario a mis sur pied des initiatives de gestion de la relève qui aideront à repérer les meilleurs talents à court terme (Programme de gestion du talent pour la FPO; programme STEP [Succeeding Talent in Executive Positions]; cadre d'évaluation et de perfectionnement des SMA prêts pour le niveau supérieur), et qui favorisent l'accroissement du recrutement dans des postes de direction à long terme (Avancing into Management [AIM]; Programme de développement du leadership [PDL]).

En revanche, le profil plat des âges dans l'équipe de direction déjà mentionné ci-dessus donne à penser que le modèle classique de la promotion à l'intérieur des rangs ne suffira pas, d'autant plus que les employés des niveaux immédiatement subordonnés partiront bientôt à la retraite eux aussi. Il faudra recourir beaucoup plus au recrutement externe sur une période prolongée pour que la FPO possède le talent nécessaire afin de continuer à réaliser et accélérer le processus naturel d'amélioration de la représentativité dans les postes de direction. Nous avons également constaté qu'il pouvait y avoir des écarts entre les compétences qui existent et celles qui sont souhaitées des cadres. Tout cela annonce des défis majeurs pour le recrutement et la formation au cours des prochaines années.

Nous notons avec satisfaction que le gouvernement de l'Ontario a instauré des programmes valables qui favoriseront l'accomplissement de ces tâches. Mentionnons ceux qui permettent de repérer et d'appuyer les candidats potentiels à des postes de direction. Il faudra créer d'autres programmes de ce genre. Inévitablement, certaines personnes seront promues à des postes au sein de l'équipe de direction alors qu'elles n'auraient pas été considérées comme prêtes dans des circonstances plus classiques. Il faudra les soutenir d'autant plus.

Dans ce contexte, voici ce que nous recommandons :

RECOMMANDATION 28 : Nous recommandons un effort plus concerté pour repérer les employés qui possèdent un potentiel de devenir des cadres ou des membres de la haute direction et qui pourraient être promus à des postes supérieurs, et pour leur offrir la formation et les autres mesures de soutien dont ils ont besoin. Une part de cet effort peut et doit avoir lieu à l'interne. Une autre part devrait se faire en collaboration avec les collègues et les universités.

RECOMMANDATION 29 : Nous recommandons l'établissement d'un programme similaire à l'ancien programme fédéral appelé Programme de formation accélérée pour les économistes. Dans le cas de l'Ontario, ce programme ne serait pas limité aux économistes, mais engloberait toutes les disciplines. Seuls les meilleurs et les plus brillants seraient recrutés pour le programme. Ils commenceraient par avoir des expériences dans les organismes centraux et les ministères de tutelle où ils travailleraient sur des projets hautement prioritaires offrant les meilleures possibilités d'apprentissage et les perspectives les plus larges. Ils seraient suivis et soutenus tout au long de leur carrière, avec l'espoir qu'ils seraient prêts à intégrer l'équipe de direction plus rapidement que dans le modèle classique.

10. Réflexions à plus long terme

Même si la mise en œuvre des recommandations ci-dessus permet de créer un milieu favorable pour le moment au sein de la direction de la FPO, il faudra les remanier selon l'évolution des circonstances. Les questions liées à la rémunération et à la gestion en général fluctuent avec le temps. Certaines des recommandations ne produiront peut-être pas exactement l'effet escompté; il faudra alors les réviser à un moment donné. Bref, il faudra un processus quelconque pour suivre et examiner les changements et les progrès, faire des recommandations sur les rajustements de la rémunération et aborder les autres questions systémiques sur lesquelles le Comité consultatif s'est penché, et d'autres tâches encore.

Nous avons fait un examen approfondi de la rémunération et des autres conditions d'emploi des cadres de la FPO. Bien entendu, les services publics de l'Ontario sont également administrés par le secteur parapublic. Le mandat du Comité consultatif ne comprenait toutefois pas l'examen de la rémunération et des autres conditions d'emploi dans le secteur parapublic. Néanmoins, ces conditions concernent les cadres de la FPO parce que le secteur parapublic constitue souvent leur destination quand ils quittent leur poste. Nous recommandons qu'à l'avenir, le gouvernement de l'Ontario mène, dans le secteur parapublic, le genre d'examen que nous avons fait ici pour la FPO.

RECOMMANDATION 30 : On devrait constituer un organisme permanent chargé de faire des recommandations au président du Conseil du Trésor sur les questions de gestion et de rémunération au sein de la FPO. Sa structure et ses modalités de reddition de comptes pourraient être similaires à celles du Comité consultatif du gouvernement fédéral sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction²¹. Cet organisme répondrait aux conditions suivantes :

- i. Inclure des représentants de différents secteurs et horizons.
- ii. Inclure parmi ses membres des personnes ayant des connaissances en matière de relations de travail et de rémunération.
- iii. Pouvoir produire des recommandations sur le « rajustement du marché » le plus approprié afin de modifier la rémunération de tous les cadres conformément à la situation dans les groupes de comparaison.
- iv. Pouvoir examiner les conséquences de tout « rajustement du marché » et d'autres facteurs par rapport à l'écart de rémunération entre les cadres et les employés syndiqués.
- v. Pouvoir examiner des cas particuliers dont la rémunération risque de devoir être modifiée.
- vi. Pouvoir répondre aux demandes spéciales émanant du président du Conseil du Trésor.

Le Comité consultatif note que la réduction de la discrimination et la constitution d'une équipe de direction de la FPO qui est représentative des citoyens de l'Ontario sont des efforts qui exigeront de la haute direction qu'elle continue de se concentrer sur ces objectifs en s'appuyant sur une stratégie à long terme. Il s'agit est un objectif à l'échelle de la FPO qui exige l'intervention de la haute direction.

RECOMMANDATION 31 : Conformément à son mandat, la Commission de la fonction publique devrait veiller à une orientation globale sur les stratégies et les actions, y compris la coordination des initiatives, afin de réduire la discrimination et de constituer au sein de la fonction publique de l'Ontario une équipe de direction qui est beaucoup plus représentative de la population ontarienne. Le comité devrait comprendre des cadres supérieurs et des personnes ayant des connaissances en matière de relations de travail et de ressources humaines,

²¹ En ce qui concerne la production de rapports, il pourrait faire suite au régime d'avant 2012, puisque le groupe ne semble pas avoir été très actif depuis lors.

notamment en ce qui concerne la lutte contre la discrimination et pour l'équité en milieu de travail.

Le Comité consultatif a trouvé un certain nombre de domaines cibles où plus d'informations sur le marché du travail sont nécessaires à court terme afin de commencer le processus de renouvellement de la FPO, y compris de nouvelles informations de l'enquête sur le recrutement et les départs, ainsi que sur les caractéristiques démographiques des nouveaux employés. Ces initiatives spécifiques doivent être rassemblées, et une approche plus globale et coordonnée par rapport à la collecte et à l'analyse des informations est nécessaire si l'on veut atteindre les objectifs d'amélioration de la diversité, de renforcement du recrutement et du maintien en poste et d'amélioration de la productivité.

Le Comité consultatif recommande qu'on aille au-delà des recommandations ci-dessus pour améliorer immédiatement les informations disponibles dans des domaines spécifiques afin de créer un système complet d'information sur les ressources humaines. Il ne suffit toutefois pas que le nouveau système soit seulement un référentiel exhaustif, mais stagnant des données d'enquête et autres renseignements sur les employés. Il devra être poussé bien au-delà de mesures telles que la mise à niveau de l'actuel système de gestion de l'information sur le personnel de la FPO, qui sert à recueillir et à traiter des données plus ordinaires sur la paie²². Pour réaliser les objectifs de la modernisation de la direction de la FPO, la création du SIRH devrait avoir pour objectif de produire une analyse fondée sur des données probantes qui permettra de comprendre la dynamique de la main-d'œuvre (embauches et départs) et d'appuyer la planification et les objectifs stratégiques (atteinte des objectifs de diversité).

RECOMMANDATION 32 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait s'efforcer de mettre sur pied un vaste système d'information sur les ressources humaines qui, entre autres, contiendraient des dossiers plus complets sur les arrivées et départs touchant l'équipe de direction et sur les mutations au sein de celle-ci, ainsi que sur les principales caractéristiques démographiques des employés nouvellement embauchés, les résultats des sondages auprès d'employés sortants et de ceux qui arrivent, et des informations sur la participation des employés. La création de ce système devrait avoir pour objectif de produire une analyse fondée sur des données probantes qui servirait à comprendre la dynamique de la main-d'œuvre (comme les embauches et les départs) et viendrait appuyer la planification stratégique et les objectifs (comme l'atteinte des objectifs de diversité). Des personnes formées en matière de ressources humaines devraient être nommées responsables du système.

²² Cela s'ajoute aux utilisations plus conventionnelles d'un SIRH pour la gestion du personnel (gestion de la paie, des avantages sociaux), et la distinction doit être très nette.

Recommandations du Comité consultatif

Recommandations générales

RECOMMANDATION 1 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer des dossiers plus complets sur les mouvements des cadres qui s'intègrent à l'équipe de direction ou qui la quittent, ainsi que sur les mutations à l'intérieur de celle-ci. La principale lacune actuelle en matière d'information concerne les départs, car la fonction publique de l'Ontario n'a aucun moyen de savoir pourquoi et quand les cadres quittent leur emploi, et quelle est leur destination. Pour combler cette lacune, il faudrait mener une étude exhaustive sur les départs volontaires afin d'apprendre pourquoi les cadres quittent leur emploi et à quelle fin.

RECOMMANDATION 2 : Nous suggérons au gouvernement de l'Ontario d'envisager des options qui permettent de garder les prestations postérieures à la retraite conformes à celles de la plupart des autres employeurs du secteur public tout en protégeant l'épargne et en réduisant la probabilité d'une hausse des départs à la retraite au cours de la prochaine année.

Salaire de base

RECOMMANDATION 3 : Le salaire de base des cadres supérieurs et intermédiaires devrait augmenter d'au moins 10 %.

RECOMMANDATION 4 : Le salaire de base des directeurs et des sous-ministres adjoints devrait augmenter d'au moins 20 %.

RECOMMANDATION 5 : Nous recommandons la création d'au moins deux échelons de sous-ministres, l'échelon le plus élevé étant généralement réservé aux organismes centraux et aux ministères les plus complexes et de plus grande envergure. Le salaire de base des sous-ministres devrait augmenter d'au moins 25 % pour le premier échelon, et d'au moins 35 % pour le plus élevé.

RECOMMANDATION 6 : Le SCT devrait entreprendre des examens séparés des échelons et des structures des salaires dans les catégories suivantes : i) les procureurs de la Couronne en chef; ii) les ingénieurs et arpenteurs-géomètres en chef; iii) les spécialistes non syndiqués.

RECOMMANDATION 7 : Les rajustements du salaire de base recommandés pour les cadres de l'Ontario devraient être mis en œuvre sur trois ans; 50 % du rajustement devrait avoir lieu immédiatement, et le reste devrait être introduit progressivement à raison de 25 % par an au cours des deux années restantes, de sorte que les niveaux cibles soient atteints en 2018. Ces augmentations jusqu'en 2018 devront être rajustées à la hausse au cours des trois prochaines années afin de refléter les éléments suivants : i) le facteur de rajustement du marché; ii) l'augmentation de la rémunération des employés syndiqués afin de garantir le maintien d'un écart de rémunération approprié pour les cadres.

RECOMMANDATION 8 : Nous recommandons l'établissement d'un processus immédiat pour envisager des rajustements annuels à la rémunération des cadres en fonction de l'évolution des revenus dans les groupes de comparaison à compter de 2016 (« facteur de rajustement du

marché »); il s'agit également de veiller à ce que la compression et l'inversion ne soient pas exacerbées par rapport aux employés syndiqués.

RECOMMANDATION 9 : L'ancienneté ne devrait pas être automatiquement récompensée par un salaire plus élevé; par conséquent, la FPO devrait essayer d'abandonner les échelles salariales. Pour atteindre cet objectif, la largeur de l'échelle salariale (écart entre le minimum et le maximum) devrait être réduite de sorte que l'avantage de l'expérience antérieure des cadres ne s'accumule pas d'une année à l'autre. La mise en œuvre de fourchettes plus étroites permettra de faire en sorte que les titulaires actuels ne bénéficient pas d'une bonification significative alors que la FPO adopte un taux salarial unique pour un seul et même poste.

RECOMMANDATION 10 : Le gouvernement de l'Ontario devrait examiner le système actuel d'évaluation du rendement pour veiller à soutenir le régime de rémunération au mérite que nous préconisons.

RECOMMANDATION 11 : Un nouveau système de rémunération au mérite devrait être mis en œuvre. Pas plus de 30 % des cadres seraient admissibles à la rémunération au mérite au cours d'une année donnée; 10 % des cadres recevraient une mention « Exceptionnel » et 20 %, une mention « Supérieur ». Aucun autre cadre ne recevrait de prime. Les deux niveaux de primes pour les sous-ministres seraient de 25 % et de 10 %. En ce qui concerne les sous-ministres adjoints, les directeurs et les gestionnaires, ils seraient de 15 % et de 5 %. Toutes les primes seraient versées sous forme de paiements ponctuels au comptant, et elles ne seraient pas intégrées au salaire de base.

RECOMMANDATION 12 : Nous recommandons l'établissement d'un système de soutien fondé sur les évaluations de rendement pour assurer un système équitable et efficace de rémunération au mérite. Des processus doivent être mis en place pour produire une répartition équitable de la rémunération au mérite entre les ministères et au sein de chaque ministère. La répartition devrait refléter un mélange de priorités gouvernementales et ministérielles, combinées au rendement individuel.

Structure de l'équipe de direction

RECOMMANDATION 13 : Nous recommandons de réduire le nombre de classes de cadres, qui s'élève actuellement à centaines, pour en avoir moins d'une douzaine, grâce à la mise en œuvre d'un système moderne d'évaluation des emplois. Le processus de transition pour mettre en œuvre le nouveau plan d'évaluation des emplois ne doit ni léser ni enrichir les titulaires de manière significative.

RECOMMANDATION 14 : Nous recommandons de mener un examen des structures et de l'étendue du contrôle de gestion au sein des ministères, conjointement à l'élaboration de plans d'évaluation des emplois et de processus d'examen et de réduction du nombre de classes d'emplois de direction. Cet examen des couches de gestion devrait tenir pleinement compte des exigences opérationnelles des ministères.

Compétences et autres éléments du profil des cadres

RECOMMANDATION 15 : Le gouvernement de l'Ontario devrait mettre davantage l'accent sur l'élaboration des politiques et l'évaluation des programmes relativement aux compétences qu'il souhaite voir chez ses cadres, et la possession de telles compétences devrait être vérifiée auprès des personnes recrutées par le gouvernement.

RECOMMANDATION 16 : Les programmes existants de formation en gestion devraient être revus et de nouveaux programmes devraient être conçus pour veiller à ce que les objectifs et les résultats soient adaptés aux aptitudes et compétences de gestion qui sont requises.

RECOMMANDATION 17 : Le gouvernement devrait décrire de façon plus explicite les compétences recherchées chez les cadres pour les communiquer aux collèges et universités dont les diplômés constituent le bassin de recrutement.

RECOMMANDATION 18 : Le gouvernement devrait utiliser davantage certains cours et programmes spécifiques, en collaboration avec les collèges et les universités, pour combler les lacunes dans les compétences des cadres et des personnes qui ont le potentiel de devenir des cadres.

RECOMMANDATION 19 : La FPO doit élaborer des programmes de recrutement plus solides avec les établissements d'enseignement postsecondaire et créer des liens plus étroits entre les plateformes de recrutement existantes au sein de la FPO et les programmes postsecondaires dont les diplômés occuperont de futurs postes de gestion clés.

Inclusivité de la direction

RECOMMANDATION 20 : Le gouvernement de l'Ontario doit créer de meilleures données sur les fonctionnaires et leurs mouvements à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique de l'Ontario afin de soutenir l'analyse nécessaire pour comprendre la meilleure façon d'améliorer l'inclusion dans l'ensemble du gouvernement, y compris dans l'équipe de direction. Nous saluons le récent sondage auprès des stagiaires, mais nous pensons qu'il s'agit déjà d'un groupe assez diversifié; aussi, le sondage risque de ne pas donner de résultats ayant des répercussions plus larges. Un sondage garantissant l'anonymat auprès de tous les candidats à la fonction publique de l'Ontario permettrait de déterminer qui pose sa candidature, qui est sélectionné et, en fin de compte, qui est embauché. Par conséquent : i) il faudrait donner la priorité à l'augmentation du taux de réponse au Sondage sur la participation des employés; celui-ci pourrait être perfectionné pour révéler des données plus utiles, en particulier pour soutenir l'objectif d'inclusivité; ii) tous les candidats et toutes les nouvelles recrues au sein de la FPO devraient être invités à remplir un questionnaire d'autodéclaration qui comprendrait des données démographiques à l'appui de l'objectif de l'inclusion.

RECOMMANDATION 21 : Le gouvernement de l'Ontario devrait poursuivre ses initiatives visant à éliminer la discrimination en milieu de travail et veiller à les doter de ressources suffisantes.

RECOMMANDATION 22 : Le gouvernement de l'Ontario devrait immédiatement commencer à concevoir et à mettre en œuvre un plan qui traite spécifiquement des risques de discrimination

implicite dans la prise de décisions sur l'embauche et la promotion et dans l'évaluation du rendement.

RECOMMANDATION 23 : Le gouvernement de l'Ontario devrait poursuivre ses travaux avec le Comité consultatif externe sur l'inclusion et la diversification pour cerner et évaluer les pratiques exemplaires qui visent à renforcer la diversité et qui examinent les pratiques dans d'autres administrations publiques et dans le secteur privé.

RECOMMANDATION 24 : Le gouvernement de l'Ontario devrait augmenter le taux de recrutement externe dans les établissements d'enseignement postsecondaire et dans les lieux de travail, car cela offre la plus grande chance d'accélérer les processus visant à constituer une équipe de direction plus représentative.

RECOMMANDATION 25 : Le gouvernement de l'Ontario devrait se demander dans quelle mesure la tendance à l'embauche à contrat tend à empêcher le recrutement de candidats autochtones et membres de minorités visibles, et envisager de modifier le modèle d'embauche en conséquence, en tenant compte des conséquences par rapport aux conventions collectives.

RECOMMANDATION 26 : Le gouvernement de l'Ontario devrait continuer à étudier le recrutement récent aux échelons de la direction et aux autres échelons afin de déterminer s'il existe des facteurs explicites ou implicites qui font obstacle à l'inclusion. À partir des résultats de ces études, on pourrait élaborer de meilleurs protocoles d'embauche.

RECOMMANDATION 27 : Le principe du mérite devrait continuer de guider le recrutement et la promotion dans toute la fonction publique de l'Ontario. Par conséquent, il ne faut pas établir de contingents de représentativité. On doit mettre l'accent sur l'élargissement actif du processus de recrutement et veiller à ne pas dresser d'obstacles face aux Autochtones et aux membres de minorités visibles qui sont recrutés et promus.

Recrutement et formation des membres de l'équipe de direction

RECOMMANDATION 28 : Nous recommandons un effort plus concerté pour repérer les employés qui possèdent un potentiel de devenir des cadres ou des membres de la haute direction et qui pourraient être promus à des postes supérieurs, et pour leur offrir la formation et les autres mesures de soutien dont ils ont besoin. Une part de cet effort peut et doit avoir lieu à l'interne. Une autre part devrait se faire en collaboration avec les collègues et les universités.

RECOMMANDATION 29 : Nous recommandons l'établissement d'un programme similaire à l'ancien programme fédéral appelé Programme de formation accélérée pour les économistes. Dans le cas de l'Ontario, ce programme ne serait pas limité aux économistes, mais engloberait toutes les disciplines. Seuls les meilleurs et les plus brillants seraient recrutés pour le programme. Ils commenceraient par avoir des expériences dans les organismes centraux et les ministères de tutelle où ils travailleraient sur des projets hautement prioritaires offrant les meilleures possibilités d'apprentissage et les perspectives les plus larges. Ils seraient suivis et soutenus tout au long de leur carrière, avec l'espoir qu'ils seraient prêts à intégrer l'équipe de direction plus rapidement que dans le modèle classique.

Réflexions à plus long terme

RECOMMANDATION 30 : On devrait constituer un organisme permanent chargé de faire des recommandations au président du Conseil du Trésor sur les questions de gestion et de rémunération au sein de la FPO. Sa structure et ses modalités de reddition de comptes pourraient être similaires à celles du Comité consultatif du gouvernement fédéral sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction²³. Cet organisme répondrait aux conditions suivantes :

- i. Inclure des représentants de différents secteurs et horizons.
- ii. Inclure parmi ses membres des personnes ayant des connaissances en matière de relations de travail et de rémunération.
- iii. Pouvoir produire des recommandations sur le « rajustement du marché » le plus approprié afin de modifier la rémunération de tous les cadres conformément à la situation dans les groupes de comparaison.
- iv. Pouvoir examiner les conséquences de tout « rajustement du marché » et d'autres facteurs par rapport à l'écart de rémunération entre les cadres et les employés syndiqués.
- v. Pouvoir examiner des cas particuliers dont la rémunération risque de devoir être modifiée.
- vi. Pouvoir répondre aux demandes spéciales émanant du président du Conseil du Trésor.

RECOMMANDATION 31 : Conformément à son mandat, la Commission de la fonction publique devrait veiller à une orientation globale sur les stratégies et les actions, y compris la coordination des initiatives, afin de réduire la discrimination et de constituer au sein de la fonction publique de l'Ontario une équipe de direction qui est beaucoup plus représentative de la population ontarienne. Le comité devrait comprendre des cadres supérieurs et des personnes ayant des connaissances en matière de relations de travail et de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la lutte contre la discrimination et pour l'équité en milieu de travail.

RECOMMANDATION 32 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait s'efforcer de mettre sur pied un vaste système d'information sur les ressources humaines qui, entre autres, contiendraient des dossiers plus complets sur les arrivées et départs touchant l'équipe de direction et sur les mutations au sein de celle-ci, ainsi que sur les principales caractéristiques démographiques des employés nouvellement embauchés, les résultats des sondages auprès d'employés sortants et de ceux qui arrivent, et des informations sur la participation des employés. La création de ce système devrait avoir pour objectif de produire une analyse fondée sur des données probantes qui servirait à comprendre la dynamique de la main-d'œuvre (comme les embauches et les départs) et viendrait appuyer la planification stratégique et les

²³ En ce qui concerne la production de rapports, il pourrait faire suite au régime d'avant 2012, puisque le groupe ne semble pas avoir été très actif depuis lors.

objectifs (comme l'atteinte des objectifs de diversité). Des personnes formées en matière de ressources humaines devraient être nommées responsables du système.