

---

**Rapport au président de la Commission des relations de travail dans la fonction publique  
(CRTFP)**

**2007**

**présenté par le**

**Comité consultatif sur les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération**

Novembre 2007

---

---

## Table des matières

**Error! Reference source not found.**

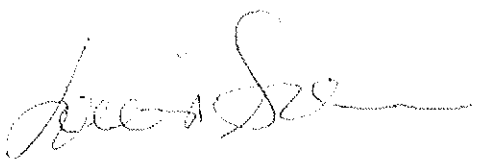
3

I	Contexte	4
II	Cadre de gouvernance du Comité consultatif	6
III	Priorités de recherche en matière de rémunération	10
IV	Observations en conclusion	14
Annexe I	Mandat du Comité consultatif	15
Annexe II	Lettre à la ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine	17

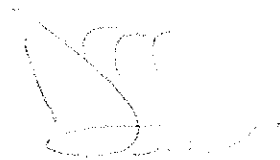
---

## Avant-propos

La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) confie au Comité consultatif sur les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération (le « Comité consultatif ») le soin de conseiller le président de la Commission dans les questions de recherche sur la rémunération. Les membres actuels du Comité sont désignés pour deux ans et la plupart ont été nommés le 28 novembre 2005 à l'époque même où cet organe a vu le jour. Comme le mandat du Comité s'achève, les membres présentent au président ce rapport qui résume leurs expériences et leurs réflexions pour l'avenir. Nous espérons que le document sera également utile aux nouveaux membres du Comité.



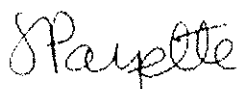
Louise Boivin



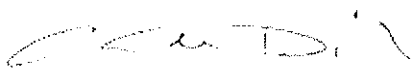
David Orfald



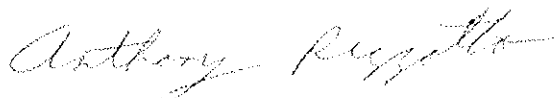
Michel Cavallin



Suzanne Payette



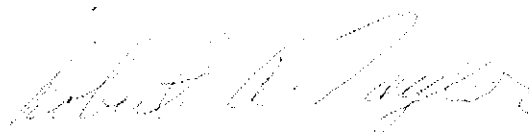
Claude Danik



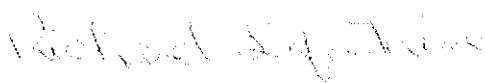
Anthony Rizzotto



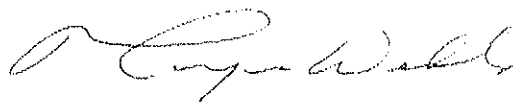
Denise Doherty-Delorme



Robert Taylor



Richard Lafontaine



Maryanne Webber (présidente)



Guy Lalonde

---

## I Contexte

### **Mandat et historique du Comité consultatif**

La Commission des relations de travail dans la fonction publique a entre autres pour rôle de faire de la recherche sur les questions de rémunération aux fins des activités de négociation collective dans la fonction publique fédérale. L'article 16 (1) de la LRTP dit :

*Les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération offerts par la Commission comprennent la conduite d'enquêtes sur la rémunération, l'obtention de renseignements sur la rémunération, leur analyse, la mise à la disposition des parties et du public de ces renseignements et analyses et la réalisation de recherches sur la rémunération exigées par le président.*

Cette loi prévoit en outre à l'article 53 la création d'un comité consultatif :

- (1) Le ministre établit un comité consultatif chargé de conseiller le président sur les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération offerts par la Commission.*
- (2) Le Comité est formé d'au plus 11 membres – dont le président de celui-ci – nommés par le ministre.*
- (3) Les membres doivent avoir des connaissances ou de l'expérience susceptibles d'aider le comité consultatif à accomplir sa mission, notamment des connaissances ou de l'expérience dans le domaine de la rémunération ou de la statistique.*
- (4) Le nombre des membres qui représentent les fonctionnaires doit être égal à celui des membres qui représentent l'employeur.*

On trouvera à l'annexe I un mandat plus détaillé qui a été examiné et accepté par les membres à la première réunion du Comité consultatif en janvier 2006.

### **Composition actuelle du Comité consultatif**

Les membres initiaux du Comité ont été nommés le 28 novembre 2005. Depuis, un membre a démissionné et a été remplacé en 2006. À l'heure actuelle, les organismes suivants sont représentés au Comité :

- Confédération des syndicats nationaux;
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada;
- Association canadienne des employés professionnels;
- Institut professionnel de la fonction publique du Canada;
- Parcs Canada;
- Commission des relations de travail dans la fonction publique;

- 
- Alliance de la Fonction publique du Canada;
  - Ressources humaines et Développement social Canada;
  - Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
  - Fraternité internationale des ouvriers en électricité;
  - Statistique Canada.

Presque la moitié des membres faisaient auparavant partie du Comité consultatif mixte sur la rémunération (CCMR) qui relevait du Conseil national mixte (CNM) et qui a été le comité directeur de l'Enquête pilote sur la rémunération en Ontario en 2004. Cette activité conjointe et les connaissances acquises grâce à elle ont jeté les bases du Comité consultatif.

### **Activités du Comité consultatif**

La réunion inaugurale du Comité consultatif a eu lieu en janvier 2006. En septembre de cette année-là, ses membres s'étaient déjà réunis cinq fois. Le mandat prévoit au moins trois réunions par an. Au début, les réunions ont été plus fréquentes, parce qu'il fallait lancer le mouvement. Cinq autres séances ont eu lieu entre novembre 2006 et novembre 2007.

On y a abordé une diversité de questions :

- clarification du rôle et du mode de fonctionnement de cet organe;
- examen à jour de l'évolution des Services d'analyse et de recherche en matière de rémunération (SARR) de la CRTFP;
- examen de l'expérience vécue par le CCMR dans le cas de l'Enquête pilote sur la rémunération en Ontario (EPRO) de 2004, ainsi que des étapes devant suivre avec Statistique Canada;
- examen et discussion portant sur un rapport d'experts-conseils quant aux diverses approches méthodologiques des enquêtes sur la rémunération;
- examen de normes de rendement du Comité consultatif visant à garantir son efficacité future.

On a en outre créé deux sous-comités à titre spécial, l'un chargé de formuler les questions de recherche relatives à l'utilisation d'études des salaires par rapport aux études de la rémunération globale (salaires et avantages sociaux) et l'autre, d'étudier des modèles d'autoévaluation pour le Comité en vue d'y établir des normes de rendement.

Ce rapport résume les expériences et les recommandations des membres en ce qui concerne la recherche et le cadre de gouvernance.

---

## II Cadre de gouvernance du Comité consultatif

### Contexte

Étant les membres initiaux de cet organe, nous nous sommes considérablement efforcés de comprendre et de clarifier notre rôle afin d'assurer que notre contribution serait utile et constructive. Il y a eu des difficultés d'adaptation au début pour plusieurs raisons. D'abord, les ex-membres du CCMR avaient partagé une expérience dont les autres membres n'avaient pu profiter. En deuxième lieu, nous nous sommes demandé à quel niveau nous devrions travailler, sur le plan technique ou le plan stratégique. Enfin, reconnaissons le défi que pose le rôle d'étroite collaboration en comité pour des membres qui risquent de se faire face à la table de négociation le lendemain. Ainsi, nous devons travailler ensemble pour atteindre un but commun même si nous sommes en même temps impliqués dans des processus de nature conflictuelle ailleurs.

Dans une telle dynamique, il a fallu du temps pour se sentir à l'aise et en confiance. Dans une large mesure, le défi est d'ordre systémique : il découle directement de ce qu'est la LRTPF et de la raison d'être des Services d'analyse et de recherche en matière de rémunération (SARR).

Les SARR visent à procurer une information de haute qualité aux parties à la négociation. Le but est d'associer les parties à la démarche de collecte de données et de conférer de la rigueur méthodologique et de l'impartialité à cette démarche pour que les résultats en soient acceptés par l'ensemble des intéressés. Ce n'est pas un mince exploit dans un domaine complexe et en évolution comme celui des mesures de rémunération.

On a mis en place le Comité consultatif en assurant une représentation des employeurs et des agents négociateurs de la fonction publique fédérale de manière à appuyer et à faciliter cette fonction de recherche et d'analyse. L'intérêt en est évident et, dans la pratique, on doit faire nettement en sorte que tous les membres du Comité puissent véritablement (et confortablement) alimenter un dialogue souvent technique.

Les difficultés évoquées ont amené le Comité à réfléchir sur la façon de contribuer à la recherche indépendante sur la rémunération. La question a été abordée de plusieurs points de vue, y compris sous l'angle de la structure du Comité, de son mandat et de ses méthodes de travail. Voici nos réflexions en la matière :

---

### **Composition du Comité consultatif**

En ce qui concerne la composition et le recrutement des nouveaux membres du Comité, nous appuyons en général les mesures prises à ce jour et croyons fermement qu'il faille aller chercher les nouveaux membres dans les organismes intervenants. C'est là un facteur clé de crédibilité pour le Comité. Nous avons formulé plusieurs recommandations en vue de cultiver la confiance et l'efficacité au gré de l'évolution de la composition du Comité causé par le roulement normal ou par le jeu des démissions.

Les recommandations ont été communiquées à la ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine dans une lettre datée du 5 juillet 2007 (annexe II).

### **Mandat du Comité consultatif**

En dehors des défis déjà notés – climat de confiance à créer et à entretenir, et part active que doivent prendre tous les membres à un dialogue technique – le mandat ne pose aucun problème en soi et, à notre avis, les finalités qui le sous-tendent sont les bonnes.

Cependant, le Comité a éprouvé des difficultés à mener à bien ce mandat tout en jouant un rôle concret dans l'immédiat. Les membres du Comité reconnaissent que leur rôle est de conseiller le Président de la CRTFP en matière de recherche sur la rémunération. Le mandat n'est pas celui d'un conseil d'administration qui surveille les activités de tous les jours des SARR. En même temps, les membres du Comité croient que leur expertise pourrait servir davantage aux SARR, et dans le cadre des études à court terme, et dans le but d'accroître la capacité à long terme. Ainsi, le rôle du Comité doit être étroitement lié aux priorités des SARR; il ne peut pas se situer sur un plan tout à fait différent.

### **Méthodes de travail du Comité consultatif**

Pour les membres initiaux, il n'y avait pas d'antécédents capables d'orienter leurs attentes quant au mode de fonctionnement du Comité. De l'expérience acquise à ce jour, nous tirons plusieurs recommandations pour l'efficacité future de ce fonctionnement. Nous convenons qu'un grand nombre sinon la totalité des recommandations en question auraient été impossibles à appliquer il y a deux ans où les SARR n'avaient que trois personnes pour tout personnel.

*Définition d'un plan biennal ou triennal de travail pour les SARR* Pour que le Comité soit bien en selle, il serait bon de dresser sur deux ou trois ans un plan de travail pour les SARR, qui pourrait être examiné et mis à jour d'année en année. Le travail de Comité serait défini en fonction de ce plan.

---

*Définition des attentes à l'égard des membres du Comité* On devrait s'attendre à ce que les membres non seulement soient présents et actifs aux réunions et fournissent des conseils impartiaux, mais aussi se préparent aux réunions par l'étude des documents envoyés préalablement par les SARR. Les membres devraient avoir une idée du temps de préparation à prévoir. Il ne serait pas déraisonnable d'attendre un investissement de leur part de plusieurs heures avant chaque rencontre. La préparation est une condition essentielle à l'efficacité des réunions à cause du caractère complexe et technique des thèmes qui y sont abordés. Les membres devraient également s'attendre à faire partie d'au moins un sous-comité spécial pendant leur mandat et à y élaborer des scénarios, des propositions ou des recommandations à l'intention de tout le Comité.

*Élaboration d'une documentation détaillée pour les nouveaux membres* Les membres du Comité devraient se présenter à leur première réunion avec toute l'information nécessaire sur le contexte et les attentes. Le meilleur moyen d'y parvenir serait peut-être une trousse d'information en bonne et due forme avec des documents généraux sur le mandat, le plan de travail et les activités des SARR et sur le Comité même, des bulletins d'information récents, une description des attentes pour les membres et d'autres rapports ou des documents de contexte pour les nouveaux venus.

*Les SARR devraient jouer un rôle de premier plan dans la formulation des questions* Pour que le Comité soit efficace, il faut qu'on précise les questions sur lesquelles on le consulte; des documents de travail devraient lui être remis avant toute réunion. On devrait pouvoir s'adonner à la réflexion afin de se présenter bien préparé aux séances, ce qui est impossible si le débroussaillage ne se fait pas avant les rencontres, autant par l'équipe SARR que par les membres du Comité.

*Le point à faire sur les activités des SARR* Les SARR sont au cœur même du mandat du Comité, d'où l'importance pour les membres de savoir ce qui s'y est produit récemment. Nous suggérons que les SARR produisent un bref rapport d'étape sur les activités récentes pour la gouverne des membres. Le document serait distribué avant les réunions et signalerait les enjeux actuels à discuter avec le Comité. En particulier, il serait important d'avoir l'opportunité de discuter du progrès en ce qui concerne les études en cours.

### **L'autoévaluation du rendement comme outil d'amélioration de l'efficacité**

Au cours des derniers mois, les membres du Conseil consultatif ont examiné des options pour l'élaboration de normes de rendement qui pourraient servir périodiquement à confirmer ou à améliorer l'efficacité du Conseil. Un sous-comité a examiné divers modèles d'autoévaluation et,

---

après un premier examen, nous avons communiqué avec l'Institut sur la gouvernance, car nous avons pensé que cet organisme pourrait être en mesure de nous aider à élaborer des lignes directrices ou des normes. En fin de compte, le Conseil consultatif actuel n'a pas eu assez de temps pour mener à terme cette initiative avant la fin de son mandat, mais il s'agit encore d'une voie que nos successeurs peuvent envisager de suivre.

Le sous-comité a constaté qu'il existe plusieurs modèles d'autoévaluation et d'établissement de normes de rendement, mais beaucoup sont destinés aux conseils d'administration de grandes entités ou à des conseils disposant d'un certain contrôle financier. Nous avons pensé que ces modèles ne nous conviennent pas étant donné notre taille et notre rôle. Nous avons communiqué avec l'Institut sur la gouvernance parce qu'il propose un outil d'autoévaluation simple et facile, et parce qu'il peut adapter ses services à un petit groupe comme le nôtre.

L'une des conclusions qui est ressortie avec force de notre examen est qu'il est très positif et sain pour un conseil consultatif de s'interroger explicitement sur sa propre efficacité et d'en faire l'évaluation. Toutefois, l'autoévaluation ne peut devenir sa préoccupation principale : le conseil consultatif ne peut réussir que s'il concentre effectivement la plus grande partie de son attention sur les questions de fond qui sont au cœur de son mandat.

---

### **III Priorités de recherche en matière de rémunération**

Au cours des deux dernières années, le Comité consultatif s'est attaqué à un certain nombre de questions de fond en recherche sur la rémunération. Le débat a éclairé les orientations stratégiques pour l'avenir. Ces idées sont consignées dans les procès-verbaux ou les documents liés. En voici le résumé :

Pour évoquer le contexte, signalons que les SARR sollicitaient l'avis des membres sur les orientations à court terme et à long terme. Pour le court terme, il s'agissait surtout de soutenir le prochain cycle de négociations et, à plus long terme, le lancement d'une enquête nationale sur la rémunération et les modèles de rechange.

#### **Enquête pilote sur la rémunération en Ontario de 2004 : leçons tirées en ce qui concerne le cadre méthodologique et la procédure**

En mars 2006, le Comité consultatif a passé en revue les expériences vécues dans l'Enquête pilote sur la rémunération en Ontario de 2004 (EPRO) et a discuté des futures activités d'enquête à plusieurs des réunions qui ont suivi.

Réalisée en 2004 par Statistique Canada, l'EPRO se voulait un pas dans la voie menant à une enquête permanente sur la rémunération à l'échelle nationale, laquelle permettrait de mesurer l'évolution de la rémunération dans les milieux d'intérêt pour la politique de rémunération et la procédure de négociation au niveau fédéral. Cette enquête servirait également de plateforme pour des études spéciales et des activités ciblées de collecte de données.

L'EPRO devait répandre un éclairage sur la problématique conceptuelle, méthodologique et opérationnelle à étudier avant même qu'une enquête nationale sur la rémunération ne puisse être envisagée.

Le CNM/CCMR a eu une double fonction de surveillance et de direction tout au long des étapes de conception, d'élaboration et d'exécution de l'EPRO. En 2006, il a produit un rapport et présenté ses conclusions au CNM, à la CRTFP et au Comité consultatif.

---

Il y concluait que l'enquête pilote avait fourni des indications essentielles à la préparation d'une enquête nationale sur la rémunération et créé des bases solides pour le travail qui devait suivre<sup>1</sup>. Ses deux autres grandes conclusions étaient les suivantes :

- Statistique Canada avait été un excellent fournisseur de services, ce qu'il devait à la fois à sa réputation et à son expérience des enquêtes.
- Il faudrait poursuivre l'analyse et le travail méthodologique avant de passer à une telle enquête nationale. Il faudrait en particulier affiner les méthodes d'appariement et d'échantillonnage des emplois et l'instrument dit de nivellement (évaluation). Les gros problèmes semblaient liés aux résultats pour le secteur public.

Voici d'autres questions de fond sur lesquelles il y avait accord selon le rapport du CCMR :

- La démarche adoptée pour l'enquête pilote reposait sur un consensus au sens large qu'il pourrait être difficile de rétablir si on choisissait une orientation nettement différente.
- On avait consenti un investissement considérable en temps et en argent et la mine de connaissances et de compétences ainsi créée devait rester à la base même de la future enquête nationale sur la rémunération.
- La codétermination du cadre méthodologique était essentielle au succès de l'enquête pilote, tout comme une constante collaboration au double niveau stratégique et technique afin de s'assurer que les données produites soient utilisées par toutes les parties.

En 2006, le Comité a aussi reçu une évaluation des méthodes et des outils de l'EPRO d'un expert-conseil dont la CRTFP avait retenu les services à contrat. On a alors pu se faire une idée des travaux de développement qui devaient suivre. En 2007, Statistique Canada a communiqué les résultats de sa plus récente analyse pour l'EPRO, là encore dans un travail à contrat pour la CRTFP. De cette analyse viennent plusieurs recommandations de changements méthodologiques et opérationnels à l'enquête.

Le Comité a accepté d'étudier certaines des questions à résoudre :

- utilisation des catégories de la Classification nationale des professions au lieu des normes de classification comme unité de mesure;
- appariement des emplois et méthodes de rechange;
- compétences à attendre des intervieweurs et consignes à l'intention des enquêtés;
- niveau de détail nécessaire aux étapes de la collecte et de l'analyse des données;
- univers de l'enquête et procédés d'échantillonnage.

---

<sup>1</sup> Comité consultatif mixte sur la rémunération, rapport final sur l'Enquête pilote sur la rémunération en Ontario en 2004, mars 2006.

---

Toutefois, les mécanismes d'élaboration des options et de mise en discussion ont posé un problème. Les SARR n'avaient pas la capacité nécessaire. Les membres du Comité ont constaté que, pour aller de l'avant, il faudrait former des groupes de travail et les charger d'une partie du travail à accomplir entre les réunions. Les membres sont peu capables de le faire à cause de contraintes de temps et d'autres obligations. Les difficultés demeurent, mais nous pensons que, en augmentant les ressources et les capacités d'analyse des SARR, on sera véritablement en mesure de les surmonter. Par ailleurs, si les membres savent au départ qu'ils seront tenus de faire partie de groupes de travail, il leur sera plus facile de planifier et de prévoir du temps en conséquence.

### **Recommandations du Comité consultatif au sujet des orientations stratégiques de la recherche**

*Enquête nationale sur la rémunération* Les membres du Comité conviennent que l'investissement considérable consenti à ce jour devrait rester à la base même des futurs travaux et que c'est là une priorité de recherche. Le Comité devrait avoir pour rôle d'aider à définir les questions à résoudre et de commenter les scénarios produits ou les stratégies proposées. S'il y a lieu, les membres pourraient faire partie de groupes de travail chargés d'étudier telle ou telle question.

*Recherche sur les salaires et la rémunération non salariale* Le Comité encourage les SARR à mener à bien leur projet d'examen de la recherche de pointe en rémunération sur les salaires et la rémunération non salariale. Que disent en particulier les auteurs spécialisés des méthodes consistant à combiner les recherches sur les salaires, les avantages sociaux, les prestations de retraite et les conditions de travail? Quelles sont les expériences et les pratiques récentes d'autres organismes se vouant à la recherche sur la rémunération? Quelles sont les méthodes employées? Dans les études où on se renseigne sur les charges des employeurs, ou sur la valeur de tous les éléments de la rémunération total des employés, dans quelle mesure les études actuarielles entrent-elles dans leur cadre méthodologique? Quelle est l'incidence de différents types d'études (salaires, salaires et grands avantages sociaux ou rémunération totale dans tous ses détails) sur les coûts et les délais d'exécution?

*Méthode de définition et de réalisation de futurs projets de recherche* Le Comité appuie entièrement le modèle de codétermination adopté pour l'EPRO et d'autres travaux des SARR. Il faut du temps pour susciter et cultiver de telles collaborations, mais la chose est essentielle à l'ultime réussite des activités des SARR et à l'acceptation visée des résultats des études par toutes les parties.

---

### **Recommandations sur les critères à utiliser dans le choix des projets**

Le CRTFP doit faire des choix quant aux domaines dans lesquels il concentrera ses activités de recherche relatives à la rémunération. Il est impossible de répondre à tous les besoins. Le Conseil consultatif a examiné les critères qui pourraient servir à choisir des projets bien définis. Voici les critères qu'il recommande :

- la valeur à la table de négociation
- le caractère exemplaire pour une stratégie à long terme
- la concertation/l'accord préalable des parties au sujet de la valeur du projet proposé
- la faisabilité du projet avant la date à laquelle les données sont nécessaires
- la valeur pour les relations de travail (importance de la question de la table de négociation; probabilité que la question puisse être résolue par une étude impartiale)
- la répartition et la diversité des employés dans le cadre du projet
- la validité de la méthodologie
- l'obtention de données difficiles à trouver mais portant sur des emplois comparables dans le secteur privé et dans d'autres paliers du secteur publique
- l'intérêt manifesté par les bonnes parties (autres employeurs ou agents de négociation touchés par les résultats)
- la représentation des petits employeurs et agents de négociation

Cette première liste pourrait être précisée davantage, et une pondération pourrait être accordée à chaque facteur.

### **Recommandations relatives aux critères de sélection des fournisseurs de services**

Par ailleurs, le Conseil consultatif a examiné brièvement les facteurs qui pourraient être pris en compte dans le choix des fournisseurs de services pour les projets de recherche sur la rémunération. Le Conseil consultatif a exprimé l'avis, par exemple, que l'une des exigences cotées pour évaluer les fournisseurs de services éventuels est leur expérience pertinente et vérifiable dans des travaux avec à la fois des agents de négociation et des employeurs relativement à des projets sur la comparabilité de la rémunération. Le Conseil consultatif pourrait vouloir approfondir ce sujet dans des réunions ultérieures.

---

#### **IV Observations en conclusion**

Comme ils l'ont dit dans leur lettre au ministre, les membres du Conseil consultatif sont reconnaissants de l'occasion qui leur a été donnée de remplir la fonction de recherche sur la rémunération du CRTFP. Nous sommes convaincus de l'importance de cette fonction et de la valeur du Conseil consultatif. Nos recommandations visent à promouvoir l'efficacité et donc la vitalité du Conseil consultatif.

En conclusion, nous voulons réitérer l'importance d'établir un plan de travail pour les SARR, lequel pourrait servir de fondement pour les activités du Conseil consultatif. Nous recommandons que le Conseil consultatif poursuive l'examen des façons d'améliorer son efficacité, tout en veillant à consacrer principalement son attention aux questions de fond portant sur la recherche et la mesure en matière de rémunération.

---

**ANNEXE I**  
**Mandat du Comité consultatif**

Le Comité consultatif délibérera sur les questions stratégiques d'analyse et de recherche en matière de rémunération aux fins de la négociation collective et de la détermination de la rémunération dans la fonction publique fédérale. Il fera ses recommandations au président de la CRTFP.

Plus précisément, les membres du Comité examineront leurs priorités et leurs besoins à court terme et à long terme en information sur la rémunération dans le cadre de la négociation collective. Ils donneront des conseils et de la rétroaction sur les orientations stratégiques et les outils et les méthodes d'enquête et de recherche.

Le président de la CRTFP précisera les questions à mettre en consultation et les présentera au Comité pour examen, conseils et recommandations. Les membres du Comité pourront aussi définir des questions sur lesquelles ils désireraient conseiller le président et lui offrir leurs recommandations. Les résultats des discussions, les conseils et les recommandations seront soumis par écrit par le Comité au président de la CRTFP.

**Réunions**

Le Comité se réunira au moins trois fois par an (printemps, automne et hiver). Son président ou celui de la CRTFP peut convoquer une réunion extraordinaire en tout autre temps.

Le directeur des Services d'analyse et de recherche en matière de rémunération veille à ce que les comptes rendus et les rapports des réunions du Comité soient produits dans les deux langues officielles et communiqués à tous les membres.

Les autres destinataires se limitent à ceux pour lequel un tel besoin est établi et dans la mesure où comptes rendus et rapports servent à la mise en place et à la gestion des activités d'analyse et de recherche en matière de rémunération à la CRTFP.

**Remplaçants**

Seuls les membres désignés par le ministre assistent aux réunions du Comité. On dresse le calendrier annuel des réunions périodiques de manière à faciliter la participation de tous les membres.

---

**Quorum**

Il y a quorum aux deux tiers des membres présents aux réunions, dont le président.

**Services de secrétariat**

Par la présidence du Comité, la CRTFP assure des services de secrétariat à cet organe, notamment pour l'établissement des ordres du jour, la coordination des réunions, la convocation des membres, l'acheminement des comptes rendus des décisions et la suite à donner à ces dernières.

---

## APPENDIX II

### Lettre à la ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine

Le 5 juillet, 2007

L'honorable Beverley J. Oda  
Ministre du Patrimoine canadien et  
de la Condition féminine  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame,

**Objet : Recommandations relatives au Comité consultatif sur l'analyse et  
la recherche en matière de rémunération de la CRTFP**

Je vous écris au nom des membres du Conseil consultatif de la CRTFP pour vous présenter respectueusement quelques-unes de nos observations quant à son fonctionnement.

Le rôle du Comité consultatif est de fournir, au président de la CRTFP, des conseils stratégiques et méthodologiques sur la recherche en matière de rémunération. L'objectif ultime est de permettre à la CRTFP de soutenir le processus de négociation en fournissant à toutes les parties en présence des données considérées comme valides. La CRTFP doit déterminer le type d'enquêtes et d'études qu'il convient de réaliser, ainsi que la portée, le contenu, la méthodologie et le modèle d'exploitation de ces dernières. Le rôle du Comité consultatif est de donner des conseils sur cet large éventail d'enjeux.

Le Comité consultatif a moins de deux ans et, comme nous sommes le premier groupe de membres à y siéger, nous nous sommes tout naturellement employés à comprendre notre rôle et à envisager des moyens de faire en sorte que cet organisme soit véritablement utile. Il s'agit là de l'une de nos grandes préoccupations depuis la première réunion du Comité en janvier 2006.

Avant de vous faire part de notre perspective quant à l'avenir, j'aimerais vous assurer que nous sommes honorés d'avoir été nommés au Comité consultatif. Tous les membres souscrivent aux valeurs fondamentales de la fonction d'analyse et de recherche de la CRTFP. C'est donc pour nous un privilège que de pouvoir contribuer à la réalisation de sa mission.

J'aimerais aussi signaler l'appui remarquable que la CRTFP a offert au Comité consultatif, un soutien crucial au tout début de notre organisme. Il convient à cet égard de souligner la conscience professionnelle et la précieuse assistance de Céline Laporte et Diane Barrette, qui travaillent sous la direction de Guy Lalonde.

En ce qui concerne l'avenir du Comité consultatif, nous avons formulé des recommandations à l'égard des questions suivantes : la durée du mandat des membres et l'échelonnement des nouvelles nominations, la composition du Comité, les procédés de

---

recrutement des futurs candidats à une nomination et la sélection du président du Comité consultatif.

*Mandats plus longs et échelonnés* : Nous recommandons d'abord que la durée du mandat soit augmentée à trois années pour le prochain groupe de nominations afin d'offrir une meilleure stabilité. Nous recommandons aussi d'échelonner les nouvelles nominations pour éviter que la CRTFP n'ait à faire face au remplacement complet des membres du Comité tous les trois ans.

Le Comité consultatif se réunit environ quatre fois par an. Si le mandat de ses membres dure trois ans, pendant la première année, un membre pourrait se consacrer en partie à l'apprentissage. Pendant la deuxième année, le membre contribuerait pleinement aux travaux et, à la troisième année, il continuerait sa contribution tout en faisant fonction de mentor auprès des nouveaux membres.

Ces mesures permettraient d'aider à tisser des liens de confiance mutuelle, liens qui sont cruciaux pour le bon fonctionnement du Comité. En vue d'assurer la rotation effective des membres, le nombre de renouvellements pourrait être assujéti à un plafond.

*Composition du Comité consultatif* : La crédibilité du Comité consultatif repose en partie sur la nomination de membres issus des divers groupes desservis par la CRTFP. C'est le cas du Comité actuel, et cette représentativité nous a permis d'offrir des conseils crédibles.

Plusieurs membres ont une expérience directe de la négociation. C'est là un atout de taille. En fin de compte, ce sont les intervenants à la table de négociation qui utiliseront les données, et ces membres sont donc bien placés pour offrir des avis sur les méthodes et les procédures susceptibles de produire des données considérées comme valides par les deux parties. Par ailleurs, la recherche dans le domaine de la rémunération est très spécialisée c'est pourquoi une expérience directe dans ce domaine est un atout très prisé.

Bien qu'ils soient choisis parmi les groupes desservis par la CRTFP, les membres du Comité reconnaissent d'emblée qu'ils jouent un rôle impartial et non un rôle de représentants de l'une ou l'autre des parties. Cette impartialité est parfois difficile à établir, mais le Comité consultatif a créé un climat de travail permettant de reconnaître ce défi et d'appuyer les membres pour arriver à un tel équilibre.

Compte tenu de l'utilité de l'expérience directe de la négociation et du besoin d'impartialité, les personnes qui ont déjà participé à des négociations et qui ont pris leur retraite ou changé d'emploi sont peut-être bien placées pour offrir des conseils à la fois judicieux et impartiaux.

*Procédés de détermination de candidats potentiels* : Lors des nominations futures, il serait bénéfique d'obtenir les commentaires des groupes desservis par la CRTFP. La réussite du Comité consultatif dépend de la nomination de membres provenant des principaux intervenants, tant du côté patronal que syndical. Nous recommandons donc qu'un processus soit établi afin que les noms de candidats potentiels soient acheminés à votre bureau.

Étant donné la mission du Comité consultatif, il est fondamental d'établir en son sein un nombre égal de représentants syndicaux et patronaux, comme le prévoit la loi. Au moment des premières nominations au Comité consultatif, cet équilibre était en place. Cependant, nous avons par la suite perdu un membre. (Bien que ce ne soit pas toujours le cas, il s'agissait d'une situation où, suite à un changement d'emploi, le membre ne pouvait pas compléter son mandat.)

---

Nous sommes d'avis qu'il est important de combler le plus rapidement possible les postes vacants afin que les intervenants clés puissent participer plus pleinement aux travaux du Comité. À nouveau, un processus selon lequel des recommandations pourraient être présentées à votre bureau s'avérerait utile à cet égard, étant donné l'existence d'une liste de candidats potentiels.

*Réflexions au sujet de la présidence du Comité consultatif* : Idéalement, la présidence du Comité consultatif devrait être assumée par une personne dont l'impartialité ne laisse aucun doute et qui fait autorité dans le domaine de la recherche en matière de rémunération. Le bassin de candidats étant relativement restreint, cette nomination pourrait poser certaines difficultés.

On pourrait choisir le nouveau président parmi les membres actuels du Comité consultatif, afin d'assurer une certaine stabilité. On pourrait aussi envisager la possibilité de nommer en alternance des présidents issus du milieu syndical et du milieu patronal.

En terminant, je tiens à vous remercier de m'avoir donné l'occasion d'exercer la présidence du Comité consultatif. J'espère que nos observations vous seront utiles et sauront éclairer vos décisions quant à la composition future du Comité consultatif.

Je vous prie de recevoir, Madame, l'assurance de mes sentiments les plus distingués.

Maryanne Webber

cc : Louise Boivin, Confédération des syndicats nationaux  
Michel Cavellin, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada  
Claude Danik, Association canadienne des employés professionnels  
Denise Doherty-Delorme, Institut professionnel de la fonction publique du Canada  
Richard Lafontaine, Parcs Canada  
Guy Lalonde, Commission des relations de travail dans la fonction publique  
David Orfald, Alliance de la fonction publique du Canada  
Suzanne Payette, Ressources humaines et Développement social Canada  
Anthony Rizzotto, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Robert Taylor, Fraternité internationale des ouvriers en électricité  
Casper Bloom, Président, Commission des relations de travail dans la fonction publique