

**Relativement à une demande d'arbitrage en vertu de l'article 64 de la
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique**

Entre :

**l'Association des gestionnaires financiers
de la Fonction publique**

(l'AGFFP)

et :

le Conseil du Trésor

(l'Employeur)

Président :	Michael Bendel
Personne désignée par l'Association :	Dave Lewis
Personne désignée par l'Employeur :	Richard Nannini

**Mémoire de l'Association des gestionnaires financiers
de la Fonction publique**

Le 17 septembre 2002

NELLIGAN O'BRIEN PAYNE LLP

Steve Waller (613) 231-8248
Bill Cole (613) 231-8358

Avocats de l'AGFFP

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGES</u>
I. QUI SOMMES-NOUS?	3
1. L'AGFFP	3
2. Les FI	6
II L'ACCROISSEMENT DES EXIGENCES POUR LES FI, DE 1987 À AUJOURD'HUI	11
1. 1987 : Accroissement des exigences relatives aux études	11
2. 1987 : Compression des niveaux de classification FI/restrictions au « droit acquis » des FI pour les normes minimales relatives aux études	14
3. De 1987 à aujourd'hui : Accroissement <i>de facto</i> des titres professionnels	18
4. De 1993 à aujourd'hui : Fusion du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Contrôleur général – Mise en œuvre de la « Stratégie d'information financière » et de la comptabilité d'exercice	20
a) La fusion du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Contrôleur général	20
b) L'implantation de la Stratégie d'information financière et de la comptabilité d'exercice	20
5. De 1998 à aujourd'hui : l'initiative de « modernisation de la fonction de contrôleur »	25
6. Sommaire de l'évolution du rôle des FI depuis 1987	28
III. L'HISTORIQUE DE LA NÉGOCIATION	29

1.	1986 : la dernière occasion des FI de recourir à l'arbitrage des différends	29
2.	La création de l'AGFFP et le choix de l'arbitrage des différends comme mode de règlement des différends	30
3.	1988-1989 : la première ronde de l'AGFFP – le refus de verser les cotisations	31
4.	De 1992 à 1998 : la suspension de la négociation pour six ans	32
5.	1998 : la deuxième ronde de l'AGFFP – la suspension de l'arbitrage des différends – le nouveau processus de désignation des « services nécessaires » – le règlement « conforme à la tendance » pour les FI	34
a)	La suspension de l'arbitrage des différends	34
b)	Le nouveau processus de désignation des « services nécessaires »	34
c)	Les négociations de 1997-1998 de l'AGFFP	37
6.	1999-2000 : la troisième ronde de l'AGFFP – le maintien de la suspension de l'arbitrage des différends – le règlement FI pour des augmentations soi-disant conformes à la tendance	38
a)	Le maintien de la suspension de l'arbitrage des différends	38
b)	Les négociations de l'AGFFP	38
IV	LA COMMUNAUTÉ DE LA GESTION DES FINANCES EN CRISE	40
a)	Le problème de recrutement et de maintien en poste des FI	41
V	LES PRINCIPES PERTINENTS DU DROIT DE L'ARBITRAGE	47
1.	L'établissement des salaires dans la fonction publique en général	48
2.	Le cadre législatif en vertu de la LRTFP	49
3.	La comparabilité	51

4.	La comparabilité de la « capacité de payer »	54
5.	La distorsion des salaires et le rattrapage	62
VI	LES QUESTIONS DE NÉGOCIATION EN LITIGE	66
1.	Les traitements et l'allocation professionnelle	66
a)	Notre proposition	66
b)	Le principe de la comparabilité	70
c)	Les comparateurs appropriés	71
d)	Les exigences relatives aux études	75
e)	La concurrence pour des ressources limitées	78
f)	Les comparaisons internes avec les autres fonctionnaires	81
g)	La comparabilité externe	85
h)	Le déclin des salaires réels	87
i)	L'allocation professionnelle	91
j)	Sommaire – la question des traitements	91
2.	Les congés annuels	93
a)	Notre proposition	93
3.	Les congés payés ou non payés	101
a)	Le congé de préretraite	102
b)	Le congé payé pour obligations personnelles et bénévolat	104
4.	Les ententes de télétravail	109

a)	Notre proposition	109
b)	La Politique de télétravail de l'Employeur	109
c)	Le fondement de notre proposition	110

Index des tableaux et des graphiques

Tableau 1	Répartition des membres de l'AGFFP selon la catégorie et le sexe (au 30 juin 2001)	6
Tableau 2	Répartition des membres de l'AGFFP selon la classification	7
Tableau 3	AGFFP - Traitements maximums actuels	66
Tableau 4	AGFFP - Rajustement salarial proposé (traitements maximums)	67
Tableau 5	Barème des salaires proposé par l'Association	68
Tableau 6	Sommaire du rajustement salarial de l'Association	69
Tableau 7	Allocation professionnelle mensuelle	69
Tableau 8	Comparateurs appropriés : FI c. AU	72-74
Tableau 9	Études - FI c. AU	75-77
Tableau 10	Historique détaillé des salaires	82
Tableau 11	Meilleur comparable - FI c. AU (FP & ADRC)	83
Tableau 12	Propositions salariales et resserrement, FI c. AU	84
Tableau 13	Augmentations salariales secteur public/privé/IPC/AGFFP, 1991-2003	88
Tableau 14	Application de l'IPC aux traitements de l'AGFFP	90
Tableau 15	Sommaire des congés annuels	95
Tableau 16	Augmentation du droit à congé annuel dans la fonction publique fédérale	97

Tableau 17	Droit à congé annuel dans l'ensemble à certains anniversaires	99
Tableau 18	FI c. AU : droit à congé annuel pour l'ensemble de la carrière, à intervalles donnés	100

Tableau 19	Dispositions générales de la convention collective relatives aux congés	101-102
Tableau 20	Congé pour bénévolat dans les conventions collectives de la fonction publique	105-106
Tableau 21	Dispositions relatives au congé personnel dans les conventions collectives de la fonction publique	107-108

Graphiques

Graphique 1	Répartition de l'AGFFP selon l'âge (18-65)	7
Graphique 2	Répartition de l'AGFFP selon les années de service	8
Graphique 3	Unité de négociation de l'AGFFP selon le sexe	8

INTRODUCTION

Le présent mémoire ainsi que les pièces justificatives qui l'accompagnent exposent la cause de l'Association en faveur de quelques revendications syndicales en litige portant sur la rémunération, les congés et les régimes de télétravail. Sa longueur n'a donc rien à voir avec le nombre de questions en litige. Elle est plutôt attribuable au fait que l'unité de négociation en cause n'a pas eu le droit de recourir à l'arbitrage des différends depuis 1986, moment où un conseil d'arbitrage également présidé par M. Bendel a rendu la dernière décision arbitrale concernant cette unité.

Depuis, les qualités requises, le travail exécuté, les responsabilités assumées et la nature des services rendus par les membres de l'unité de négociation ont radicalement changé. Cependant, au cours de la même période, il y a eu très peu de négociation collective et interdiction de tout recours à l'arbitrage des différends. C'est pourquoi les ramifications des changements radicaux survenus au travail sur la convention collective restent en litige. En outre, la rémunération, en particulier, des membres de l'Association accuse du retard sur celle de leurs groupes comparables logiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration publique fédérale.

La Partie I du mémoire, « Qui sommes-nous? », décrit l'agent négociateur et les employés, les gestionnaires financiers publics professionnels (les FI), qui composent l'unité de négociation.

La Partie II brosse un tableau des changements radicaux qui ont été apportés aux qualités, aux responsabilités, aux fonctions et au travail des employés depuis 1987. L'Employeur a, hors de la table de négociation, lui-même reconnu l'existence et l'importance de ces changements, comme il est exposé dans cette partie.

La Partie III dresse l'historique de la négociation, si peu qu'il y en ait eu, au cours de la période de changement. Il s'agit principalement d'un relevé des lois spéciales qui ont suspendu et limité la négociation.

La Partie IV expose la crise qui est résultée, entre autres choses, du fait que la rémunération des FI n'ait pas suivi le rythme des changements décrits dans la Partie I. L'Employeur est aux prises avec un grave problème de recrutement et de maintien en poste de gestionnaires financiers publics professionnels, problème dont il a reconnu l'existence (ici encore, hors de la table de négociation).

La Partie V expose les principes pertinents de l'arbitrage des différends.

La Partie VI présente ensuite les propositions de l'Association aux fins de la décision arbitrale, avec justification pour chacune d'elles.

L'Association joindra au présent mémoire un volume relié de pièces justificatives contenant les documents les plus importants dont il est fait mention dans ce mémoire.

I. QUI SOMMES-NOUS?

1. L'AGFFP

L'Association des gestionnaires financiers de la Fonction publique (AGFFP) est un agent négociateur accrédité en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). Sa principale unité de négociation, qui est en cause ici, est un groupe de fonctionnaires qui travaillent dans l'« administration centrale » de la fonction publique fédérale dont le Conseil du Trésor est l'Employeur (c.-à-d., ce sont des employés visés par la Partie I de l'Annexe I de la LRTFP). L'AGFFP représente une autre unité de négociation, plus petite celle-là, de gestionnaires financiers professionnels à Nav Canada (un employeur en vertu du *Code canadien du travail*).

L'unité de négociation est le groupe Gestion financière (FI), l'un des groupes professionnels constitués aux fins de l'implantation de la négociation collective dans la fonction publique. Le groupe FI est une unité de négociation distincte depuis l'entrée en vigueur de la LRTFP en 1967. L'AGFFP représente l'unité de négociation des FI depuis le 25 octobre 1989, lorsqu'elle a délogé l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) à titre d'agent négociateur de ce groupe.

L'AGFFP a été créée par les FI, pour les FI. Tous ses dirigeants élus sont eux-mêmes des gestionnaires financiers professionnels. Dans la présente cause d'arbitrage, vous ferez la connaissance de son président, M. Merdon Hosking; de son vice-président et président du Comité de négociation collective, M. Jonathan Hood; et de son trésorier, M. Gene Szabo. Vous rencontrerez également l'équipe de négociateurs de l'AGFFP, quatre FI à l'emploi de divers ministères et organismes dans la région de la Capitale nationale et dans d'autres régions du Canada.

Depuis sa création, l'AGFFP se consacre à protéger et à promouvoir à la fois les objectifs de la négociation collective et les buts professionnels des FI. Comme il est exposé en détail plus loin dans le présent mémoire, les exigences imposées aux FI à titre de gestionnaires financiers professionnels ont subi une multitude de changements au cours des quinze dernières années. C'est pourquoi l'AGFFP a eu de nombreuses

transactions et noué d'importantes relations avec l'organe de l'Employeur chargé de la négociation collective (la Division de la négociation collective du Secrétariat du Conseil du Trésor), mais aussi avec les organes de l'Employeur de qui relève la gestion financière :

- la Commission de la fonction publique
- le Vérificateur général
- le Contrôleur général
- divers comités parlementaires
- la Direction de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor
- les agents financiers supérieurs des ministères et organismes assujettis à la Partie I, Annexe I

Au fil des ans, un remarquable « dédoublement de personnalité » s'est dégagé chez l'Employeur. *Tous* les représentants de l'Employeur chargés de la prestation de services de gestion financière ont constamment imposé des exigences de plus en plus lourdes aux FI sur les plans des études, de la nécessité de détenir un titre professionnel en comptabilité, de la nécessité de gérer des systèmes comptables nouveaux et plus complexes, de la nécessité de maintenir l'intégrité des dépenses publiques, et ainsi de suite.

Seul l'organe de l'Employeur chargé de la négociation collective a refusé de reconnaître les changements concrets en milieu de travail pour les FI. Fort de lois spéciales suspendant et limitant la négociation collective, le Conseil du Trésor a refusé de reconnaître, et à plus forte raison de corriger, l'énorme fossé qui existe entre ce qu'il attend des FI et la rémunération qu'il est disposé à leur verser en contrepartie. Et

ce, malgré l'engagement que l'Employeur a pris au paragraphe 1.03 de la convention collective FI actuelle :

Les parties à la présente convention ont un désir commun d'améliorer la qualité de la gestion financière au sein de la fonction publique du Canada, de maintenir et d'améliorer les normes professionnelles et de favoriser le bien-être de ses fonctionnaires ainsi que l'accroissement de leur efficacité afin que les Canadiens soient servis convenablement et efficacement.

L'AGFFP est un organisme voué à mettre fin au « dédoublement de personnalité » de l'Employeur pour faire en sorte que, dans le cadre de la négociation collective, l'Employeur reconnaisse et récompense les exigences qu'il a choisi d'imposer aux membres de l'Association.

2. Les FI

Au 30 juin 2001, l'unité de négociation comptait quelque 2 404 FI employés dans tous les ministères et organismes partout au Canada (le nombre réel est actuellement plus élevé). Environ la moitié des membres de l'unité de négociation travaillent dans la région de la Capitale nationale.

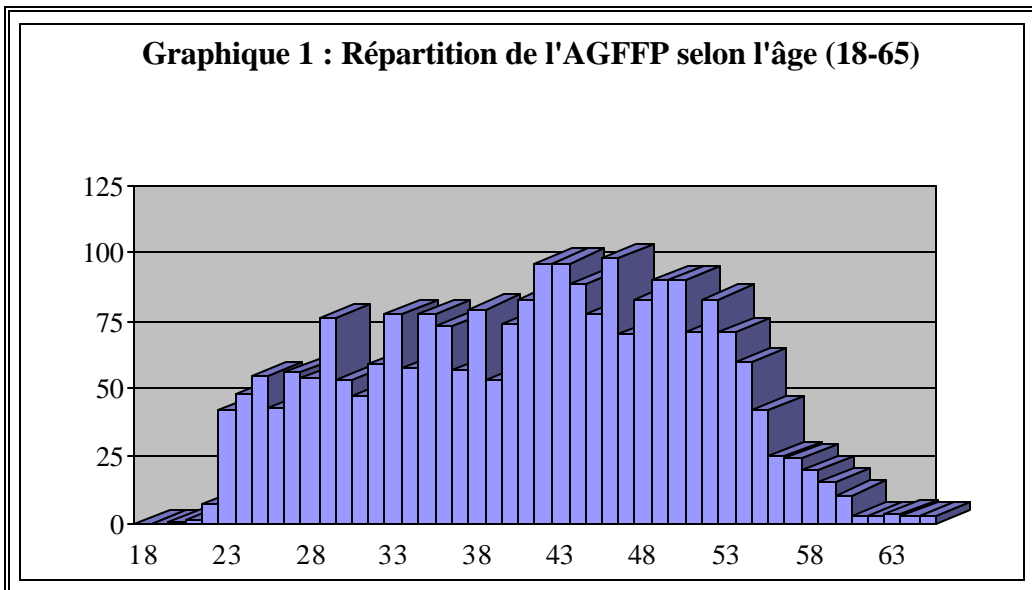
L'unité de négociation compte quatre niveaux de rémunération, FI-1 à FI-4. Les tableaux et graphiques suivants donnent la répartition du groupe dans ces niveaux de classification, selon des renseignements tirés des *Données sur la rémunération et l'utilisation* du Conseil du Trésor, juin 2001.

Type de classification	Hommes	Femmes	Total
Durée indéterminée, temps plein	1142	1099	2241
Durée indéterminée, temps partiel	2	34	36
Saisonnier, temps plein	1	1	2
Durée déterminée < 3 mois (temps plein)	0	1	1
Durée déterminée < 3 mois (temps partiel)	0	0	0
Durée déterminée > 3 mois (temps plein)	81	80	161
Durée déterminée > 3 mois (temps partiel)	1	1	2
Occasionnel, temps plein	0	0	0
Occasionnel temps partiel	0	0	0
Occasionnel prolongé, temps plein	0	1	1
Occasionnel prolongé, temps partiel	0	0	0
Total	1227	1217	2444
% du total	502	498	100

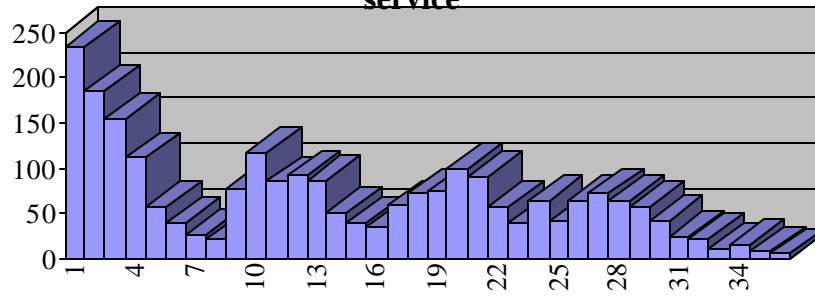
Tableau 1 : Répartition des membres de l'AGFFP selon la catégorie et le sexe (au 30 juin 2001)

Classification	Total	Traitement moyen
Perfectionnement	1	36585
FI - 1	812	45473
FI - 2	883	56638
FI - 3	556	68349
FI - 4	144	78681
Protection salariale	8	67871
Total	2404	56925

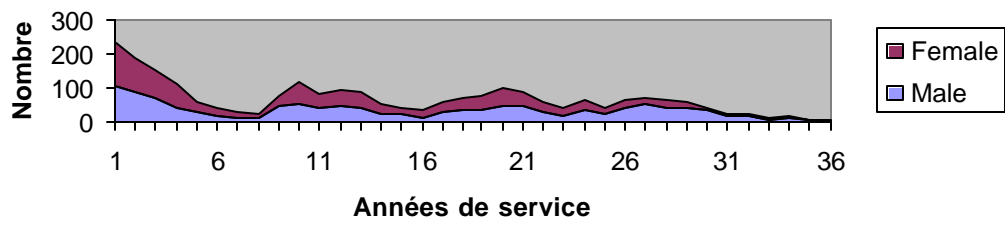
Tableau 2 : Répartition des membres de l'AGFFP selon la classification



Graphique 2 : Répartition de l'AGFFP selon les années de service



Graphique 3 : Unité de négociation de l'AGFFP selon le sexe



Les fonctions et responsabilités des FI comprennent tous les aspects de la gestion financière et sont exposés de façon générale dans la définition actuelle du groupe professionnel Gestion financière, qui est entrée en vigueur par promulgation dans le numéro du 27 mars 1999 de la *Gazette du Canada, Partie I*. Plus loin dans le présent mémoire, nous reproduisons cette définition, analysons les fonctions et responsabilités et les comparons avec celles du groupe comparable le plus proche, le groupe Vérification.

Une description plus succincte du groupe FI se trouve dans un rapport de l'AGFFP en date de février 2000, intitulé *La communauté de la gestion des finances en crise* :¹

La communauté FI est chargée de fournir un vaste éventail de services de gestion des finances dans la fonction publique. Ces services comprennent notamment la planification financière, l'établissement et l'analyse de budgets, l'analyse de tendances financières et non financières, la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre de systèmes financiers et d'autres services financiers comme la comptabilité analytique, l'analyse de rentabilité, la gestion de la trésorerie et l'information financière.

Ces services ne sont qu'une partie de l'équation. Le rôle des FI est passé de celui d'assurer la conformité avec les politiques et contrôles financiers à celui non seulement d'assurer le maintien des contrôles mais aussi de fournir des conseils financiers sains et opportuns. De plus, on s'en remet beaucoup à la capacité des FI d'analyser en profondeur les incidences de diverses décisions financières. Ce changement de rôles a créé un

¹ AGFFP, *La communauté de la gestion des finances en crise*, février 2000.

environnement dans lequel les FI en sont venus à faire partie intégrante du processus de prise de décisions de la direction.

Les fonctions et les responsabilités des FI ne se limitent pas à celles des comptables du secteur privé : elles *incluent* la gamme complète de celles des comptables. Il est donc utile de considérer les FI comme des comptables qui exercent les fonctions spécialisées requises pour travailler avec la fonction publique, par opposition au secteur privé, des systèmes de comptabilité financière et de rapports financiers. Bref, ce sont des « gestionnaires financiers publics professionnels ».

Autre analogie utile avec le secteur privé : le contraste entre les rôles des comptables et des vérificateurs. Les FI, en leur qualité de comptables, fournissent à l'Employeur l'expertise voulue pour créer, élaborer, gérer, exploiter et améliorer tous ses systèmes de contrôles et de rapports financiers. Les vérificateurs, par ailleurs, appliquent un éventail d'expertise financière connexe, mais différente, après coup, pour évaluer la mesure dans laquelle l'Employeur s'est conformé à ces systèmes de contrôles et de rapports financiers.

Comme il fallait s'y attendre, la fonction publique fédérale compte une classification distincte pour les vérificateurs (AU). Dans le flot principal de la fonction publique (c.-à-d., celle qui est assujettie à la Partie I de l'Annexe I de la LRTFP), les vérificateurs sont représentés par l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et font partie du groupe Vérification, commerce et achat (AV). La majorité des vérificateurs de la fonction publique, toutefois, sont récemment passés de la Partie I à un employeur distinct, l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), et c'est aussi l'AFPC qui les représente. La section portant sur la rémunération du présent mémoire donne une comparaison plus détaillée entre les FI et les vérificateurs de la fonction publique.

II. L'ACCROISSEMENT DES EXIGENCES POUR LES FI, DE 1987 À AUJOURD'HUI

1. 1987 : Accroissement des exigences relatives aux études

Dans la fonction publique fédérale, personne ne peut être nommé à un poste à moins de respecter certaines normes de sélection, notamment des exigences minimales relatives aux études. Pour chaque groupe professionnel, la Commission de la fonction publique établit les Normes de sélection que tous les ministères et organismes doivent appliquer à la nomination de personnes dans des postes du groupe en question.

Avant 1987, les personnes nommées devaient satisfaire uniquement à des exigences minimales peu élevées pour accéder au groupe FI ou progresser au sein de ce groupe à des niveaux de classification supérieurs. Selon ces anciennes Normes de sélection, un poste au niveau d'accès FI-1 pouvait être doté par un fonctionnaire ne possédant pas de formation ou d'études en finances de l'extérieur. Cette personne pouvait ensuite acquérir de l'expérience en cours d'emploi avec les systèmes de gestion financière de l'État alors en place. L'avancement ou la nomination à des niveaux FI supérieurs pouvait aussi s'obtenir au moyen d'expérience pratique accumulée avec ces systèmes financiers, même si le candidat ou la candidate ne possédait pas d'études spécialisées ou d'expertise à l'extérieur de la fonction publique.

Vers le milieu des années 1980, la Commission de la fonction publique a décidé de procéder à une importante mise à niveau de la norme minimale relative aux études pour les FI. Comme on le verra plus loin dans le présent mémoire, cette mise à niveau visait expressément à accroître le caractère professionnel du groupe FI et les exigences qui leur sont imposées.

Par conséquent, en 1987, les Normes de sélection FI ont été révisées de manière à y intégrer une norme minimale relative aux études beaucoup plus élevée pour la nomination aux postes au niveau d'accès FI-1

et une norme minimale encore plus élevée pour la nomination aux niveaux de classification supérieurs du groupe FI :

(1) ***La norme minimale relative aux études pour les postes classifiés FI-1 est :***

! deux années d'un programme d'études postsecondaires acceptables terminées avec succès en comptabilité, en finances, en administration des affaires, en commerce ou dans un autre domaine lié au poste à combler (le programme doit avoir été suivi dans une institution d'enseignement ou un organisme de formation reconnu); OU

! avoir terminé avec succès le niveau II du programme de formation dispensé par une association professionnelle canadienne reconnue de comptables.

(2) ***La norme minimale relative aux études pour les postes classifiés FI-2 et aux niveaux supérieurs est :***

! un baccalauréat d'une université reconnue et une spécialisation acceptable en comptabilité, en finances, en administration des affaires, en commerce ou dans un autre domaine lié au poste à combler ET de l'expérience dans un domaine lié aux postes du groupe « Gestion des finances »; OU

! admissibilité à un titre professionnel reconnu en comptabilité.²

La norme minimale relative aux études peut se résumer comme suit :

Les FI-1 ont besoin de ce qui suit :

! deux années d'études postsecondaires dans un domaine lié aux finances, OU

! une formation partielle en vue d'obtenir un titre professionnel reconnu en comptabilité – comptable général licencié (CGA), comptable en management accrédité (CMA), ou comptable agréé (CA).

² Commission de la fonction publique, *Normes de sélection*, 1^{er} août 1989.

❑ Les FI-2, 3 et 4 ont besoin de ce qui suit :

! un diplôme universitaire dans un domaine lié aux finances PLUS de l'expérience pratique en gestion financière, OU

! l'admissibilité à un titre professionnel reconnu en comptabilité.

À partir du 23 juin 1987, toutes les personnes nouvellement nommées à des postes FI devaient satisfaire à ces nouvelles exigences relatives aux études. Les mêmes normes minimales relatives aux études restent en vigueur aujourd'hui. Elles figurent au nombre des plus élevées dans la fonction publique; seules celles de quelques autres groupes professionnel, comme les vérificateurs, y sont comparables.

Comme il est décrit plus loin dans la section intitulée *L'historique de la négociation*, l'Employeur, même lorsqu'il a mis en vigueur ces nouvelles normes minimales relatives aux études, a constamment évité toute augmentation correspondante de la rémunération.

2. 1987 : Compression des niveaux de classification FI/restrictions au « droit acquis » des FI pour les normes minimales relatives aux études

Au moment même où la Commission de la fonction publique mettait en vigueur les nouvelles normes relatives aux études, le Conseil du Trésor modifiait le plan de classification du groupe FI en le « comprimant ». Les sept niveaux de classification différents (FI-1 à FI-7) qui existaient au départ ont été transposés en seulement quatre niveaux (FI-1 à FI-4).

Un certain nombre des titulaires ne satisfaisaient pas aux normes minimales relatives aux études pour leurs nouveaux niveaux de classification. C'est pourquoi on a ajouté aux Normes de sélection une disposition spéciale de « droit acquis ». Tous les titulaires ont été réputés satisfaire aux normes applicables à leurs niveaux de classification *actuels*. Cependant, seuls *quelques-uns* des titulaires qui ne satisfaisaient pas aux nouvelles normes relatives aux études ont été jugés admissibles à de l'avancement ultérieur à des postes FI de niveau supérieur au leur.

Ce droit acquis ultérieur s'est appliqué uniquement aux personnes qui étaient titulaires de « nouveaux » postes de niveau FI -2, 3 et 4 au 23 juin 1987 qui, à cette date-là, avaient acquis suffisamment d'expérience pratique au sein du groupe FI pour être réputés satisfaire aux nouvelles normes relatives aux études.

Cette disposition de « droit acquis » unique de 1987 se trouve dans la Note 4 de la section Études des Normes de sélection FI, qui se lit comme suit :

- 4) *Les titulaires de postes du groupe « Gestion des finances » qui ne possèdent pas les études minimales prescrites pour le niveau de leur poste d'attache mais qui ont été titularisés dans leur emploi. conséquemment à la transposition entrée en vigueur le 23 juin 1987, satisfont aux normes minimales prescrites pour le niveau de leur poste d'attache. Il s'ensuit que :*

- a) *les titulaires de tous les postes transposés au niveau FI-1 satisfont à la norme minimale d'études applicable à ce niveau. Ils doivent cependant posséder la norme minimale d'études formelles ou satisfaire à l'alternative prescrite dans la présente norme pour être nommés aux postes de niveaux supérieurs;*
- b) *les titulaires de tous les postes transposés au niveau FI-2 et aux niveaux supérieurs satisfont à la norme minimale d'études prescrite pour les postes de niveaux FI-2, FI-3 et FI-4.*³

Bref, la disposition de « droit acquis » ne protégeait *pas* les membres qui, au moment de la transposition, étaient titulaires de « nouveaux » postes FI-1.

Les membres auxquels le « droit acquis » ne s'appliquait *pas* se sont retrouvés dans la situation suivante. Ils seraient exclus de toute autre mobilité au sein du groupe FI, indépendamment de l'expérience pratique en finances qu'ils acquerraient par la suite, à moins de poursuivre leurs études tout en continuant à travailler. Ils devraient suivre des cours du soir ou prendre des congés pour acquérir soit un diplôme universitaire dans un domaine lié aux finances, soit un titre professionnel en comptabilité.

Un grand nombre des FI non visés par le « droit acquis » ont donc repris leurs études formelles afin de satisfaire aux nouvelles normes minimales relatives aux études. Cependant, certains ont éprouvé de la difficulté à achever ces études à cause des exigences concurrentes de leur vie professionnelle et personnelle. Ces FI n'ont pu présenter leur candidature à de l'avancement au sein du groupe FI même après avoir accumulé l'expérience pratique en gestion financière qui les aurait rendus admissibles au « droit acquis » s'ils l'avaient possédée avant le 23 juin 1987.

Au début des années 1990, l'AGFFP est intervenue pour le compte de ces FI non visés par le « droit acquis ». Elle a exercé des pressions en vue de la création d'un deuxième « volet de droit acquis » pour les

³ Commission de la fonction publique, *Normes de sélection*, 1^{er} août 1989.

FI qui, après 1987, avaient acquis l'expérience pratique en gestion financière qui aurait été réputée suffisante en vertu de la disposition de droit acquis de 1987.

La responsabilité de modifier les Normes de sélection FI incombait en dernière analyse à la Commission de la fonction publique, mais celle-ci s'en est remis au Contrôleur général du Canada, qui était le représentant de l'Employeur responsable de maintenir l'intégrité des systèmes de gestion financière de la fonction publique. En conséquence, l'AGFFP a demandé au Contrôleur général d'approuver la création d'un deuxième « volet de droit acquis » pour les FI. Dans sa lettre au Contrôleur général en date du 9 juillet 1990, l'AGFFP a écrit :

[Traduction] Comme vous le savez, la Commission de la fonction publique a établi la Norme de classification du groupe FI, qui est désormais appliquée lors de la tenue de concours. Nous sommes particulièrement préoccupés par l'application des normes minimales relatives aux études dans les concours en vue de la dotation de postes de niveau FI-2.

La nouvelle norme stipule, comme exigence minimale, que le candidat ou la candidate doit posséder soit un diplôme universitaire, soit un titre professionnel en comptabilité, ou ait obtenu une note satisfaisante au test de la CFP approuvé comme alternative au diplôme universitaire.

Avant la modification de la norme, un grand nombre de nos membres travaillaient à l'« ancien » niveau FI-3. Au moment de la transposition, leurs postes respectifs sont devenus des postes du « nouveau » niveau FI-1. Malgré que ces personnes aient acquis beaucoup d'années d'expérience à l'« ancien » niveau FI-3, on leur dit maintenant qu'ils sont inadmissibles à des concours pour des postes du « nouveau » niveau FI-2, parce qu'ils ne satisfont pas à la norme minimale relative aux études.

Bien que l'Association ait fortement appuyé vos efforts en vue d'améliorer la norme « professionnelle » du groupe FI, nous estimons que les aspirations professionnelles d'un grand nombre de FI très expérimentés et qualifiés ont été compromises par la stricte application de la norme minimale relative aux études.

Nous proposons que les « anciens » FI-3 qui ont occupé ces postes pour une période minimale de deux (2) ans soient réputés satisfaire à la norme minimale pour les concours aux postes du « nouveau » niveau FI-2.

Dans sa réponse en date du 8 août 1990, le Contrôleur général a refusé pour deux raisons : premièrement, les normes relatives aux études pour les FI avaient été relevées en 1987 afin d'accroître le degré de professionnalisme du groupe; et, deuxièmement, le Contrôleur général avait pris l'engagement d'augmenter, plutôt que de diluer, le professionnalisme du groupe FI :

[Traduction] Je répons à votre lettre du 9 juillet 1990 concernant l'application de la Norme de sélection de la CFP pour le groupe FI. Nous vous sommes grandement reconnaissants d'appuyer nos efforts en vue d'accroître le professionnalisme de la communauté de la gestion des finances, ce qui témoigne de votre compréhension de notre démarche.

Il y a toutefois un point que je voudrais soulever. Dans votre lettre, vous proposez que les « anciens » FI-3 qui ont occupé leur poste durant deux ans ou plus soient réputés satisfaire à la norme minimale relative aux études pour les « nouveaux » postes FI-2.

Comme vous le savez, la Norme de sélection FI n'a été approuvée et mise en œuvre qu'au terme de cinq ans de discussion, de négociation et de consultation. La question du professionnalisme a constitué un thème crucial de ces discussions, et la communauté de la gestion des finances a fortement recommandé et appuyé la nécessité de détenir un titre professionnel ou un diplôme dans un domaine connexe au niveau FI-2.

Si je souscrivais à la proposition que vous recommandez, cela équivaldrait effectivement à retirer mon soutien au long processus de consultation et de mise en œuvre qui a été entrepris ainsi qu'à l'objectif fondamental d'accroître les qualités minimales pour les FI-2. En outre, je conçois difficilement que deux ans d'expérience à l'« ancien » niveau FI-3 puissent être l'équivalent de l'éventail de connaissances acquises par l'obtention d'un diplôme universitaire dans un domaine connexe ou d'un titre professionnel.

Je n'en estime pas moins qu'il faut déployer tous les efforts voulus pour encourager et aider les employés à acquérir les qualités nécessaires pour progresser dans leurs carrières.

J'espère que l'AGFFP continuera d'appuyer nos efforts en vue d'accroître la compétence des membres à tous les niveaux de la communauté de la gestion des finances.

L'AGFFP n'estimait pas que sa proposition aurait indûment dilué le professionnalisme du groupe FI, mais elle s'est déclarée d'accord avec le Contrôleur général qu'il importait de maintenir et d'accroître le

professionnalisme. De fait, l'AGFFP a elle-même consacré beaucoup d'efforts et de ressources dans ce secteur. C'est pourquoi l'AGFFP a recommandé fortement à ses membres non visés par le « droit acquis » de poursuivre leurs études. Et c'est ce que les membres ont fait, souvent au prix de lourds sacrifices pour leur vie personnelle et celle des membres de leur famille.

3. De 1987 à aujourd'hui : Accroissement *de facto* des titres professionnels

En vertu des normes minimales relatives aux études plus élevées, l'Employeur peut stipuler que les candidats à des postes FI doivent posséder des études universitaires spécialisées au lieu de l'admissibilité réelle à un titre professionnel en comptabilité.

Dans la pratique, toutefois, l'Employeur a souvent adopté la norme plus élevée de l'admissibilité à un titre professionnel en comptabilité. C'est pourquoi les exigences professionnelles pour le groupe sont plus élevées que les normes minimales relatives aux études le dicteraient nécessairement. L'AGFFP ne possède pas de données exhaustives concernant l'ampleur exacte de ce phénomène, mais celui-ci ressort de deux sources dont l'Association dispose.

Premièrement, le Conseil du Trésor applique un programme spécial visant à former des diplômés d'université à titre d'agents financiers subalternes pour une période de douze mois. Au cours de cette période de formation, le ou la stagiaire est affecté par roulement en vue de se familiariser avec les opérations comptables, les systèmes financiers et les activités de planification et d'analyse financières de l'État. Il s'agit du *Programme de recrutement et de perfectionnement d'agents financiers (RPAF)*.

Le ou la stagiaire du programme RPAF doit signer un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor et le ministère d'accueil. Chacune des trois parties prend certains engagements. Même si la norme minimale relative aux études pour les postes FI-1 est un diplôme universitaire, il est courant pour le gouvernement d'exiger que le ou la stagiaire (qui est déjà titulaire d'un diplôme universitaire) s'engage à poursuivre des études à temps partiel [traduction] « en vue d'obtenir un titre professionnel ou un grade supérieur ». Par exemple, nous avons inclus dans nos pièces justificatives un de ces protocoles d'entente concernant un stagiaire FI à Ressources naturelles Canada.

Ainsi, les stagiaires titulaires de diplômes universitaires, qui dépassent déjà la norme minimale relative aux études pour les postes de FI-1 et satisfont à celles qui s'appliquent aux postes de niveaux FI-2 à 4, sont tenus de viser à satisfaire à la norme encore plus élevée relative à l'obtention d'un titre professionnel en comptabilité.

Il existe une autre source d'information au sujet du degré réel de scolarité des FI, soit la base de données de l'AGFFP sur ses membres. L'AGFFP envoie à chaque membre un formulaire d'adhésion, dont copie est incluse dans nos pièces justificatives. Dans le formulaire, il est demandé au membre de fournir des renseignements de base et de remplir un champ décrivant ses études et/ou son titre professionnel en comptabilité. Les renseignements figurant dans les formulaires sont versés dans la base de données de l'AGFFP.

Les membres qui ont soumis des formulaires n'ont pas tous rempli le champ relatif aux « études ».

À l'heure actuelle, 2 549 membres figurent dans la base de données de l'AGFFP. De ce nombre, 1 210 (soit près de la moitié de l'unité de négociation) ont fourni des renseignements sur leurs études. La ventilation pour cet important groupe-échantillon s'établit comme suit :

- 40,99 % possèdent un titre professionnel en comptabilité (CMA, CGA ou CA)

- 38,35 % ont un diplôme universitaire
- 7,85 % détiennent à la fois un titre professionnel et un diplôme universitaire
- 0,74 % possèdent un certificat de gestion des finances
- 12,07 % ont fait état d'un « autre » profil d'études, soit des études dans une université ou un collège commercial, un certificat en comptabilité, etc.

Bref, 87,19 % possèdent un titre professionnel en comptabilité, ou un diplôme universitaire, ou à la fois un titre professionnel en comptabilité et un diplôme.

4. De 1993 à aujourd'hui : Fusion du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Contrôleur général – Mise en œuvre de la « Stratégie d'information financière » et de la comptabilité d'exercice

a) La fusion du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Contrôleur général

En 1993, le Bureau du Contrôleur général et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont fusionné. En conséquence, le Secrétariat du Conseil du Trésor jouait désormais deux rôles. En sa qualité de Secrétariat du Conseil du Trésor, il était responsable de la négociation collective avec l'AGFFP. À titre de Contrôleur général, il était chargé de reconnaître, de préserver et d'accroître le professionnalisme du groupe, tout comme l'ancien Contrôleur général.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) s'est doté de deux directions pour appuyer le Secrétaire dans ces deux rôles. L'AGFFP a continué de collaborer de manière productive avec la Direction de la fonction de contrôleur du SCT, sous la direction du Sous-contrôleur général, tout comme elle le faisait auparavant

avec l'ancien Bureau du Contrôleur général, et leurs efforts en vue de protéger et d'accroître le professionnalisme du groupe FI se sont révélés dans une large mesure fructueux.

L'ironie, comme il est exposé en détail plus loin, c'est que le même SCT, par l'intermédiaire de sa Direction de la négociation collective, a constamment refusé de reconnaître que l'accroissement du professionnalisme des FI devrait influencer sur la rémunération qui leur est versée – pas plus qu'il n'a tenu compte de la pertinence des normes minimales relatives aux études modifiées pour la question de la rémunération.

b) L'implantation de la Stratégie d'information financière et de la comptabilité d'exercice

Lorsque le SCT a pris en main la fonction de contrôleur, le gouvernement fédéral utilisait des systèmes de rapport financiers désuets qui accusaient du retard sur le secteur privé et qui, de toute évidence, étaient devenus inadéquats pour garantir la saine gestion financière des dépenses publiques. C'est pourquoi, à compter de 1995, le gouvernement fédéral a commencé à mettre en œuvre sa nouvelle *Stratégie d'information financière* (SIF), une ambitieuse initiative visant à améliorer non seulement les systèmes de gestion financière, mais également les systèmes d'information relatifs aux ressources humaines, à la gestion du matériel et à diverses composantes administratives. La SIF a, de fait, été mise en œuvre au cours de la période de 1995 à 2001.

Dans le cas des systèmes de gestion financière, le principal changement fut l'implantation de la comptabilité d'exercice, d'abord la comptabilité de caisse modifiée, puis, pour l'exercice 2001-2002, la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations. Depuis l'implantation de la comptabilité d'exercice, on s'attend à ce que les FI appliquent les mêmes principes et systèmes comptables fondamentaux que ceux que les comptables du secteur privé appliquent couramment.

L'ampleur du changement que le passage à la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations a déclenchée a été saisie de manière concise par le Sous-contrôleur général, M. Richard Neville, dans son allocution à la réunion de septembre 2001 de l'Institut de la gestion financière (IGF) :

[Traduction] *La réussite de la mise en œuvre de cette phase de la SIF dans les délais impartis au sein de chaque ministère et organisme est d'autant plus impressionnante quand on sait qu'il s'agit là du plus important changement apporté aux méthodes comptables et rapports financiers de l'État depuis la Confédération.*⁴

Dans un article publié dans le FMI Journal en 2002⁵, le professeur Raili Pollanen de la Sprott School of Business, Carleton University, écrivait ce qui suit au sujet de la SIF et de ses incidences sur les gestionnaires financiers professionnels de la fonction publique :

[Traduction] *Les états financiers dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) sont ceux qui satisfont le mieux aux critères de la pertinence et de la fiabilité. Selon les PCGR, les recettes et les dépenses sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel elles sont gagnées ou engagées, sans considération du moment de l'encaissement ou du décaissement. Étant donné que la comptabilité d'exercice concilie les dépenses et les recettes pour la période comptable, elle reflète la réalité économique des opérations sous-jacentes. Jusqu'à l'année financière en cours, le gouvernement dressait ses états financiers selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, c.-à-d. qu'il constatait les opérations au moment de l'encaissement ou du décaissement durant l'année et qu'il apportait certains rajustements en fin d'exercice, mais il capitalisait et amortissait les immobilisations matérielles. À compter de l'exercice 2001-2002, le gouvernement a adopté la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations.*

...La mise en œuvre et l'exploitation efficaces des nouveaux systèmes, comme la SIF, exigent de nouvelles capacités et de nouvelles compétences pour les gestionnaires financiers et le personnel des finances. L'expérience de la mise en œuvre de systèmes financiers dans d'autres administrations révèle que le personnel actuel a besoin de formation et qu'il faut recruter du personnel professionnel supplémentaire.

⁴ Allocution principale lors du lancement de l'IGF, septembre 2001.

⁵ Raili M. Pollanen, *The Importance of Financial Statements and Reporting for the Government of Canada*, Volume 13, Numéro 3, édition du printemps/été du FMI Journal.

...Les ordres professionnels ont, eux aussi, reconnu la nécessité d'accroître les compétences et le professionnalisme. Un processus d'accréditation professionnelle peut faciliter l'acquisition de capacités et de compétences. Le PDG de CMA Canada, dans une allocution prononcée dans le cadre du forum sur la comptabilité publique, Sprott School of Business, Carleton University (décembre 2001), a déclaré que, dans l'avenir, les organismes publics auront de plus en plus besoin de gestionnaires financiers professionnels stratégiques capables de penser stratégiquement et de travailler avec efficacité au sein d'équipes de gestion axées sur les processus. Les ordres de comptables professionnels peuvent jouer un rôle crucial dans l'accréditation des gestionnaires financiers publics professionnels au plan de ces capacités et compétences. De fait, le président de l'Association des gestionnaires financiers de la Fonction publique (AGFFP) (Nouvelles des FI, sept. 2001, www.apsfa-agffp.com) a annoncé des plans en vue d'une étude conjointe parrainée par le SCT, CMA Canada et l'AGFFP en vue d'examiner la possibilité d'adopter pour le Canada un pendant du titre de comptable des finances publiques agréé (CFPA) du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) au R.-U. Selon le président : « On a besoin au Canada d'une accréditation semblable à celle du CFPA pour tenir compte des compétences uniques qui s'imposent pour la gestion des finances dans le secteur public. » Une telle accréditation est considérée comme importante, compte tenu des responsabilités accrues en comptabilité que les ministères ont assumées dans le cadre du nouveau système d'information financière.

...Les systèmes d'information financière efficaces sont la pierre angulaire des pratiques de gestion et de comptabilité axées sur les résultats, car de l'information financière à la fois pertinente et fiable est cruciale pour la prise de saines décisions concernant les programmes et l'évaluation des résultats des programmes. Les professionnels des finances, à titre de normalisateurs pour les producteurs, les gestionnaires et les vérificateurs de l'information financière, jouent un rôle de premier plan en veillant à la pertinence et à la fiabilité de l'information financière, contribuant ainsi à la prestation efficace des programmes. Compte tenu des systèmes d'information financière, normes comptables et pratiques de gestion axées sur les résultats qui ont récemment été mis en œuvre au sein du gouvernement, il est crucial que les gestionnaires financiers publics professionnels possèdent les capacités et le soutien voulus pour jouer avec efficacité leurs rôles traditionnels et accrus. Si la crédibilité des états et des rapports financiers devait être compromise pour quelque raison que ce soit, il pourrait en résulter de graves conséquences économiques, sociales et politiques du fait que le public perdrait confiance dans les politiques et les pratiques de gestion du gouvernement.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans son rôle de Contrôleur général, a souscrit publiquement et sans réserve aux conclusions du professeur Pollanen au sujet des exigences professionnelles accrues imposées aux FI.

Par exemple, dans sa *Soumission au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique – Réponse de la communauté de la gestion financière*, en date de septembre 2001, la Direction de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor a recommandé fortement ce qui suit :

...L'introduction de la Stratégie d'information financière du gouvernement posera des défis considérables. À titre d'exemple, cette stratégie introduira la méthode de la comptabilité d'exercice qui commande aux agents financiers d'exercer un jugement professionnel encore plus aigu sur les allocations, les estimations et les évaluations. Les experts en finances auront besoin de compétences différentes – et même d'un professionnalisme et d'une intégrité accrues – pour équilibrer le soutien qu'ils donnent aux gestionnaires avec un souci de veiller à l'intégrité du système dans un environnement où on leur offre beaucoup plus d'occasions de poser des jugements. La fonction de contrôleur moderne et la Stratégie d'information financière exigent que les agents financiers possèdent des compétences plus exhaustives et plus raffinées pour appuyer l'intendance des ressources, la gestion des risques, la performance, la responsabilisation et le contrôle adéquat. Les FI d'aujourd'hui doivent non seulement être des spécialistes techniques, mais aussi être compétents en gestion, en leadership, en relations interpersonnelles, en conseils et en affaires. Nous nous attendons à ce que les FI possèdent une perspective plus générale, plus stratégique, pour montrer la voie au besoin et contribuer aux activités du ministère ou de l'organisme.⁶

⁶ *Soumission au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Réponse de la communauté de la gestion financière*, Secrétariat du Conseil du Trésor, septembre 2001.

De même, en septembre, 2001, le Sous-contrôleur général du Canada a, dans son allocution principale lors du lancement d'une réunion de l'IGF, déclaré ce qui suit :

[Traduction] *...La réussite de la mise en œuvre de cette phase de la SIF dans les délais impartis au sein de chaque ministère et organisme est d'autant plus impressionnante quand on sait qu'il s'agit là du plus important changement apporté aux méthodes comptables et rapports financiers de l'État depuis la Confédération. Partie intégrante de l'initiative Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, la fonction de contrôleur moderne met l'accent sur les éléments d'intendance de la gestion moderne. Cela comprend la mise en place de « modules » et les moyens d'apporter les changements culturels voulus pour faire en sorte qu'ils soient compris et bien utilisés afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – des résultats mesurables et concrets – au sein de toutes les organisations de l'État.⁷*

Bref, personne ne conteste l'Employeur sur les faits à cet égard, non plus. Ajoutée à l'accroissement des normes relatives aux études pour les FI en 1987, l'implantation de la SIF et de la comptabilité d'exercice ont imposé des responsabilités nouvelles et beaucoup plus lourdes aux gestionnaires financiers professionnels de la fonction publique.

Compte tenu de ces changements, le nom du groupe a effectivement été modifié, dans sa version anglaise, de « financial *administration* group » à « financial *management* group » et, en français, de « groupe Gestion des finances » à « groupe Gestion financière ».

5. De 1998 à aujourd'hui : l'initiative de « modernisation de la fonction de contrôleur »

⁷ Allocution principale lors du lancement de l'IGF, septembre 2001.

Plus récemment, le gouvernement fédéral a lancé une autre initiative qui imposait encore d'importantes nouvelles responsabilités aux FI.

En 1996, le gouvernement a constitué un Groupe de travail indépendant chargé de recommander les changements voulus pour réviser et moderniser la fonction de contrôleur au sein de l'État. Le Groupe se composait de PDG et d'autres hauts dirigeants de cabinets d'expertise comptable du secteur privé et de grandes sociétés privées et associations commerciales.

Le Groupe de travail a publié en 1997 son rapport intitulé *La modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*. Le Conseil du Trésor a décidé de façon générale d'adopter les recommandations de ce rapport. La modernisation de la fonction de contrôleur a ensuite été mise en œuvre en deux étapes. D'avril 1998 à mars 2001, elle a été implantée dans treize ministères et deux organismes, à titre de projet pilote. Elle a ensuite été appliquée dans tous les ministères et organismes fédéraux, où sa mise en œuvre se poursuit.

Le Rapport conclut que les exigences modernes de la fonction de contrôleur découlent de l'importante évolution des besoins de l'État et que la seule façon de satisfaire à ces exigences, c'est d'amener la direction et les spécialistes financiers qui les secondent à assumer des responsabilités différentes et accrues, chacun d'eux devant à cette fin mieux comprendre leurs rôles réciproques et mieux y réagir :

La fonction de contrôleur concerne les responsabilités principales des dirigeants et des gestionnaires, du sommet de la pyramide jusqu'à la base. Elle ne peut être déléguée entièrement à des spécialistes.

Il importe de comprendre où se situe la fonction de contrôleur dans le travail et les responsabilités de la direction. Le travail de gestion comporte quatre volets : la planification, l'organisation, l'intégration et l'évaluation.

Dans toute l'administration fédérale, les cadres dirigeants et les directeurs généraux, ainsi

que les spécialistes et les professionnels qui les secondent, doivent relever des défis dans tous les domaines mentionnés ci-dessus. En particulier, ils citent les points suivants comme étant les domaines qui exigent de plus en plus une excellence en matière de gestion :

- ! obtenir des résultats réels en ayant recours à de nouveaux modes de prestation et en travaillant avec moins de ressources humaines*
- ! définir les priorités et affecter les ressources en conséquence*
- ! adopter et utiliser de nouvelles approches pour assurer un contrôle cohérent et une bonne reddition de comptes dans leur propre ministère et chez ceux qui assurent la prestation des services lorsque celle-ci est déléguée*
- ! s'assurer que les différents modes utilisés pour la prestation de services s'inspirent d'un système de valeurs appropriées*
- ! gérer, recevoir et utiliser une information valable et fiable sur la performance*
- ! présenter l'information sur les résultats, les processus et les intrants, les expliquer et en être comptable*
- ! allier des approches décisionnelles plus créatives et plus axées sur les clients avec une bonne gestion des risques et un bon système de valeurs*
- ! créer un environnement où les risques, et les conséquences qui en découlent, sont traités en fonction d'un cadre de travail approprié définissant la délégation, les récompenses et les sanctions.*

...Un corollaire d'une fonction de contrôleur axée sur une stratégie centrée sur la direction est que les dirigeants et les gestionnaires de tous les échelons auront besoin non seulement d'être exposés aux disciplines des spécialistes appelés à soutenir ou à exécuter certaines facettes de la fonction de contrôleur mais également de les comprendre.

De plus, il est vrai que pour être utiles et efficaces, les spécialistes devront acquérir une bonne connaissance des questions et des programmes avec lesquels doivent composer les gestionnaires hiérarchiques.⁸

Dans sa soumission de septembre 2001 au Groupe de travail sur la modernisation des ressources humaines dans la fonction publique, la Direction de la fonction de contrôleur du SCT a résumé comme suit les incidences combinées de la SIF et de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur :

⁸ Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada, 1997.

[Traduction] *La fonction de contrôleur moderne et la Stratégie d'information financière exigent que les agents financiers possèdent des compétences plus exhaustives et plus raffinées pour appuyer l'intendance des ressources, la gestion des risques, la performance, la responsabilisation et le contrôle adéquat. Les FI d'aujourd'hui doivent non seulement être des spécialistes techniques, mais aussi être compétents en gestion, en leadership, en relations interpersonnelles, en conseils et en affaires. Nous nous attendons à ce que les FI possèdent une perspective plus générale, plus stratégique, pour montrer la voie au besoin et contribuer aux activités du ministère ou de l'organisme.*⁹

L'AGFFP est d'accord avec ces énoncés. Ici non plus, la décision qui résultera de la présente cause d'arbitrage des différends n'a pas besoin de reposer sur l'incertitude concernant des litiges de fait.

⁹ Septembre 2001, *Soumission au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Réponse de la communauté de la gestion financière.*

6. Sommaire de l'évolution du rôle des FI depuis 1987

Pris dans leur ensemble, tous les changements décrits dans les sous-sections 1 à 5 ci-dessus ont fondamentalement et incontestablement accru les qualités et les exigences pour les FI.

La prochaine section expose la façon dont, au cours des rares rondes de négociation qui ont eu lieu depuis 1987, le Conseil du Trésor n'a pas tenu compte des incidences de cette évolution fondamentale sur ce qui constitue une rémunération équitable pour les FI, que cette « équité » soit envisagée au sein du groupe FI même ou par comparaison avec d'autres groupes professionnels qui jouent un rôle professionnel comparable dans l'administration publique fédérale.

III. L'HISTORIQUE DE LA NÉGOCIATION

1. 1986 : la dernière occasion des FI de recourir à l'arbitrage des différends

Depuis son accréditation en octobre 1989, l'AGFFP privilégie l'arbitrage des différends comme mode de règlement des différends. C'est toutefois aujourd'hui la première occasion que l'AGFFP peut y recourir.

Le dernier recours des FI à l'arbitrage des différends remonte à 16 ans, alors que c'était encore l'AFPC qui les représentait. L'arbitrage a abouti à une décision d'un conseil qui était, lui aussi, sous la présidence de M. Bendel (dossier n° 185-2-298 de la CRTFP). Cet arbitrage portait sur sept questions en litige que les parties avaient soumises. L'audition a duré deux jours, complétée par la présentation de mémoires.

L'arbitrage de 1986 est antérieur à l'accroissement des normes relatives aux études pour les FI, à la SIF et à la comptabilité d'exercice, ainsi qu'aux exigences de la fonction de contrôleur moderne. Aucune plainte majeure n'a alors été soulevée selon laquelle la rémunération des FI aurait accusé du retard sur celle des groupes comparables de la fonction publique. Au plan de la rémunération, la principale question était un écart qui s'était creusé entre les FI de la fonction publique et les groupes comparables de l'extérieur de la fonction publique. La décision arbitrale de 1986 a tenu compte de cet écart et l'a comblé.

Comme il est démontré ci-dessous, le gouvernement a, depuis cette décision arbitrale, eu recours à des lois spéciales pour suspendre complètement la négociation collective et, par la suite, suspendre l'arbitrage des différends, en plus d'imposer d'autres restrictions à l'option de conciliation/grève.

2. La création de l'AGFFP et le choix de l'arbitrage des différends comme mode de règlement des différends

Après la décision arbitrale de 1986 pour les FI, l'AFPC a adopté pour toutes ses unités une stratégie de négociation commune, avec l'option conciliation/grève comme mode de règlement des différends. Ce changement a déplu à la grande majorité des FI, qui étaient déjà insatisfaits du peu d'attention que l'AFPC accordait aux questions d'intérêt pour l'unité FI.

En conséquence, les FI ont créé l'AGFFP en 1989. Son président fondateur, M. Merdon Hosking, occupe toujours ce poste aujourd'hui. L'AGFFP a été accréditée le 25 octobre 1989, forte d'un vote de représentation de 78,5 % en sa faveur. Conformément à la LRTFP, l'AGFFP a choisi l'arbitrage comme mode de règlement des différends. L'AGFFP continue depuis de privilégier l'arbitrage, mais elle n'a encore jamais eu l'occasion d'y recourir.

3. 1988-1989 : la première ronde de l'AGFFP – le refus de verser les cotisations

En octobre 1989, l'AGFFP a succédé à l'AFPC comme syndicat. La convention collective de l'AFPC visant les FI, qui était alors en vigueur, prévoyait naturellement la retenue de cotisations et leur versement à l'agent négociateur.

Le Conseil du Trésor a adopté pour position que, même si l'AGFFP avait remplacé l'AFPC comme syndicat, elle n'avait pas droit aux cotisations des FI parce que la disposition de la convention collective alors en vigueur concernant le versement stipulait que les cotisations devaient être versées à l'AFPC et non pas à l'« agent négociateur ».

L'AGFFP était en désaccord, mais elle ne disposait pas de fonds pour contester la position de l'Employeur. Faute de cotisations, l'AGFFP n'avait pas non plus les moyens voulus pour entreprendre une longue ronde de négociation, une demande d'arbitrage des différends en bonne et due forme, ou donner suite aux nombreux griefs de FI dont elle avait hérité. Elle ne devait commencer à recevoir les cotisations qu'après avoir négocié sa première convention collective.

Dans les circonstances, après deux jours de négociation, l'AGFFP a réussi à obtenir un règlement prévoyant une convention collective d'une durée de deux ans, y compris ce qui semblait alors être des augmentations salariales « conformes à la tendance pour la fonction publique ».

La première convention collective que l'AGFFP a négociée devait expirer le 6 novembre 1991. L'AGFFP a décidé d'aborder les incidences de l'accroissement, en 1987, des normes relatives aux études pour les FI sur la rémunération lors de sa prochaine ronde de négociation, alors prévue pour l'automne de 1991.

4. De 1992 à 1998 : la suspension de la négociation pour six ans

L'AGFFP a servi l'avis de négocier pour sa deuxième convention collective le 11 septembre 1991, et les parties se sont entendues pour amorcer les négociations les 2 et 3 octobre 1991. Cependant, avant les premiers jours de négociation prévus, le gouvernement conservateur a adopté le projet de loi C-29, la *Loi sur la rémunération du secteur public*, L.C. 1991, ch. 30 (LRSP).

La LRSP prorogeait essentiellement les dispositions de toutes les conventions collectives de la fonction publique pour deux ans et interdisait, pour cette période, toute augmentation de rémunération négociée (au sens large).¹⁰ Au lieu d'augmentations négociées, la Loi stipulait qu'il n'y aurait pas d'augmentation pour la première année de prorogation (dans le cas de l'AGFFP, du 7 novembre 1991 au 6 novembre 1992) et une augmentation de 3 % pour la deuxième année (dans le cas de l'AGFFP, du 7 novembre 1992 au 6 novembre 1993).

De nouveau, l'AGFFP n'avait d'autre choix que de planifier en vue de la ronde de négociation suivante à l'automne de 1993, moment où elle espérait régler les questions de rémunération résultant de l'accroissement des normes relatives aux études pour les FI. Tel ne devait pas être le cas.

Malgré de fortes objections au projet de loi C-29 durant qu'il était dans l'Opposition, le Parti libéral, après avoir repris le pouvoir, a prorogé à deux autres reprises le gel légiféré de la négociation, d'abord pour deux ans, puis pour deux autres années, décrétant qu'il n'y aurait pas d'augmentation de rémunération durant

¹⁰ Plus précisément, le par. 5(1) de la LRSP prorogeait les « régimes de rémunération » applicables aux fonctionnaires, et le par. 7(1) prorogeait les dispositions des conventions collectives contenant ces régimes de rémunération. Le CCRT comme la CRTFP ont jugé que ces dispositions avaient pour effet de proroger les conventions collectives mêmes : voir à cet égard *AFPC et Musée national des sciences et de la technologie* (1992) dossier n° 169-2-524 de la CRTFP; *Aéroports de Montréal* (1993) 93 di 33; et *Yukon Hospital Corporation* (1995) Décision n° 1107 du CCRT].

ces quatre années.¹¹ Pour l'AGFFP, cela signifiait que sa convention collective de 1989 était de nouveau prorogée au 6 novembre 1997 et qu'aucune négociation relative à la rémunération ne pouvait avoir lieu d'ici là.

En outre, pour une période de deux ans, soit de février 1994 à février 1996, la loi du gouvernement libéral interdisait toute « augmentation d'échelon » aux fonctionnaires, y compris celles dont ils auraient bénéficié du simple fait de passer d'un niveau de rémunération déjà négocié à un autre.¹²

C'est au cours des quatre années de prorogation de la convention de l'AGFFP décrétée par les Libéraux que l'Employeur a implanté la SIF et la comptabilité d'exercice, décrites ci-dessus.

¹¹ La première prorogation de deux ans a été imposée en vertu de la *Loi sur la compression des dépenses publiques, 1993 n° 2*, L.C. 1993 ch. 13. La deuxième prorogation a été imposée en vertu de la *Loi d'exécution du budget, 1994*, L.C. 1994, ch. 18.

¹² Ce refus d'augmentation d'échelon était stipulé au paragraphe 3(1) de la *Loi d'exécution du budget, 1994*.

5. 1998 : la deuxième ronde de l'AGFFP – la suspension de l'arbitrage des différends – le nouveau processus de désignation des « services nécessaires » – le règlement « conforme à la tendance » pour les FI

Au moment où l'AGFFP s'apprêtait à reprendre la négociation collective à l'été de 1997, elle dut de nouveau composer avec une loi spéciale qui limitait de deux façons le processus normal de négociation en vertu de la LRTFP.

a) La suspension de l'arbitrage des différends

Le 26 juin 1997, le gouvernement a adopté la *Loi d'exécution du budget, 1996*, L.C. 1996, ch. 18. L'article 20 de cette Loi modifiait la LRTFP par l'ajout d'un nouvel article 62, qui suspendait pour trois ans (du 20 juin 1996 au 20 juin 20 1999) la capacité des agents de négociateurs de régler par arbitrage leurs différends en matière de négociation. La conciliation/grève était leur seule option au cours de cette période.¹³

b) Le nouveau processus de désignation des « services nécessaires »

En 1992, le gouvernement a, après avoir interdit la négociation des questions relatives à la rémunération, adopté la *Loi sur la réforme de la fonction publique (LRFP)*, qui modifiait à maints égards la LRTFP.

La LRFP ajoutait de nouvelles conditions à remplir avant que le président ou la présidente de la CRTFP puisse établir un bureau de conciliation. Il avait toujours été interdit au président ou à la présidente de la CRTFP d'établir un bureau de conciliation avant que le processus de désignation des employés dont les services sont « nécessaires pour la sécurité du public » ait été achevé. Cependant, ce processus était moins onéreux.

¹³ La suspension de l'arbitrage des différends a été réalisée en suspendant l'application des articles 64 à 75.1 de la LRTFP.

Selon l'ancien processus, l'Employeur avait, avant chaque nouvelle ronde de négociation, l'*option* de désigner les employés qu'il considérait comme « nécessaires ». L'accent portait alors uniquement sur ces employés. Si le syndicat convenait que certains de ces employés étaient « nécessaires », cela mettait fin au processus pour ces employés. Si le syndicat ne convenait *pas* que certains employés étaient « nécessaires », la Commission était saisie de la question. La Commission examinait alors les fonctions et les responsabilités de ces employés et rendait une décision. C'est ensuite que le président ou la présidente pouvait établir un bureau de conciliation.

En vertu de la LRFP, un processus beaucoup plus exigeant, encombrant et fastidieux était imposé pour la première ronde de négociation qui aurait lieu après les six années de gel de la négociation.¹⁴ La première particularité remarquable de ce processus était qu'il exigeait un examen du caractère « nécessaire » *pour chaque employé*, indépendamment du fait que cet employé ait déjà été désigné comme « nécessaire » ou même prétendu l'être.

La deuxième particularité remarquable était qu'en cas de désaccord sur la question de savoir si certains employés avaient des « fonctions nécessaires », le litige n'était plus renvoyé directement à la Commission. Il devait plutôt être d'abord renvoyé à un comité d'examen des désignations (CED), qui n'était investi d'*aucun pouvoir de régler le différend*. Le CED pouvait uniquement formuler des recommandations non exécutoires. Les parties avaient tout loisir de rejeter ces recommandations, et les cas des employés contestés devaient alors être renvoyés à la CRTFP pour fins de décision exécutoire. Le président ou la présidente de la CRTFP était habilité à établir un bureau de conciliation uniquement après l'achèvement du processus de désignation du caractère nécessaire ou non nécessaire de chaque employé de l'unité, soit par entente, soit par décision de la CRTFP.

¹⁴ Le nouveau processus était exposé dans l'article 78.1 révisé et les nouveaux articles 78.2 à 78.4 de la LRFP, dispositions qui figurent encore aujourd'hui dans la LRFP.

Ce nouveau processus incitait fortement l'Employeur à proposer la désignation de nombreux employés comme « nécessaires » avec peu de motifs valables, voire aucun, à éviter de s'entendre avec les agents négociateurs, à rejeter les recommandations non exécutoires des CED et à exiger des auditions (aux paliers tant du CED que de la Commission même) concernant les fonctions et les responsabilités de chacun des employés, plutôt que de collaborer au choix de cas types qui permettraient de régler l'état de groupes importants d'employés contestés.

Les résultats pratiques de la négociation après les six années de gel de la rémunération confirment ce qui précède. Chaque unité de négociation de la fonction publique (il y en existait 23 au total) devait à présent régler son premier différend en matière de négociation, après six ans de gel, par recours à la conciliation/grève. De ce nombre se trouvaient des associations comme l'AGFFP, qui privilégiait l'arbitrage des différends, et d'autres comme l'AFPC et la FIOE qui rongeaient leur frein depuis six ans parce qu'elles ne pouvaient pas utiliser leur arme préférée, la grève.

Selon le Rapport annuel de la CRTFP pour l'exercice 1997-1998 (c.-à-d., l'année financière d'avril 1997 à mars 1998) :

Bien que la plupart des employeurs et des agents négociateurs aient recommencé la négociation collective à la suite de l'expiration du gel imposé par les dispositions de la Loi sur la rémunération du secteur public, aucun bureau de conciliation n'a été établi et aucun commissaire-conciliateur n'a été nommé au cours de l'année à l'étude.¹⁵

C'est donc dire qu'aucune unité de négociation de la fonction publique n'a eu recours à la grève lors de sa première ronde de négociation après six années de gel de la négociation.

¹⁵ Trente et unième rapport annuel de la CRTFP, 1997-1998, page 36, par. H-2.

c) **Les négociations de 1997-1998 de l'AGFFP**

L'AGFFP a signifié son avis de négocier en août 1997.

L'AGFFP avait alors eu le temps d'observer les incidences du nouveau processus de désignation sur plusieurs autres unités de négociation qui avaient déjà commencé à négocier. Le Conseil du Trésor n'était pas pressé de régler la question des désignations en vue de permettre la nomination de bureaux de conciliation. En outre, le Conseil du Trésor s'affairait manifestement à établir un programme de plafonnement des augmentations salariales annuelles à 2 % pour tous les groupes. En outre, il donnait fortement à entendre que toute opposition à ce programme entraînerait une nouvelle loi spéciale qui plafonnerait les hausses de rémunération.

L'AGFFP a conclu avec le Conseil du Trésor une convention d'une durée de deux ans, soit du 7 novembre 1997 au 6 novembre 1999. La convention incluait les augmentations procentuelles maximales des traitements que le Conseil du Trésor considérait alors comme le règlement « conforme à la tendance » qu'il refusait de dépasser, à savoir, 2,5 % et 2 %.

Lorsque l'AGFFP a conclu sa convention, d'autres unités négociaient encore. Même si le Conseil du Trésor s'en est généralement tenu à son objectif de « 2,5 % et 2 % » pour les augmentations salariales en soi, il devait par la suite consentir d'autres modifications qui accroissaient davantage la rémunération pour d'autres unités de négociation :

- des échelons de rémunération additionnels;
- des « indemnités provisoires » (c.-à-d., des primes de maintien en poste).

Les détails de ces « gains supplémentaires » pour les autres groupes sont exposés dans un graphique annexé au présent mémoire.

6. 1999-2000 : la troisième ronde de l'AGFFP – le maintien de la suspension de l'arbitrage des différends – le règlement FI pour des augmentations soi-disant conformes à la tendance

a) Le maintien de la suspension de l'arbitrage des différends

Avant la troisième ronde de négociation de l'AGFFP, le gouvernement a adopté la *Loi d'exécution du budget, 1999*, L.C. ch. 26. L'article 19 de cette Loi prorogait au 20 juin 2001 la période de suspension de l'arbitrage des différends.

b) Les négociations de l'AGFFP

En août 1999, l'AGFFP a signifié son avis de négocier.

L'AGFFP a déposé des revendications comportant d'importantes augmentations salariales pour les FI. Le Conseil du Trésor a refusé de consentir des augmentations au-delà de ce qu'il en était venu à considérer comme « la tendance » pour toutes les unités de négociation, soit des augmentations salariales de 2 % et 2,5 % sur deux ans.

Les deux parties se sont entendues sur une convention d'une durée de deux ans (du 7 novembre 1999 au 6 novembre 2001). Cette convention comportait des augmentations de 2,5 % et 2 % « conformes à la tendance ».

Selon le Conseil du Trésor, il s'agissait là des augmentations maximales qu'il consentirait à toute unité de négociation. Toutefois, ici encore, l'Employeur devait par la suite consentir des augmentations supérieures à d'autres groupes. Par exemple :

- ❑ des augmentations annuelles de 3,2 %, 2,8 % et 2,5 % ont été incluses dans une convention d'une durée de trois ans pour le groupe Vérification (AU);
- ❑ le groupe Gestion du personnel (PE), qui n'est pas syndiqué, a obtenu une « restructuration » à la hausse de son échelle de rémunération, en plus des augmentations salariales « conformes à la tendance »;
- ❑ certains groupes ont reçu des augmentations résultant de l'« harmonisation » des traitements en vertu d'un projet de nouvelle Norme générale de classification (NGC) qui devait par la suite être mise au rebut;
- ❑ d'autres groupes ont obtenu d'importantes augmentations salariales à des fins d'équité salariale.

Tous les détails concernant ces augmentations « supplémentaires » figurent dans un graphique annexé au présent mémoire.

IV. LA COMMUNAUTÉ DE LA GESTION DES FINANCES EN CRISE

Comme il est exposé dans la Partie I, les 16 dernières années ont apporté des changements remarquables aux qualités exigées des FI, au travail qu'ils exécutent, aux responsabilités qu'ils assument et à la nature des services qu'ils fournissent. Ce sont là les facteurs précis que le conseil d'arbitrage doit examiner conformément à l'alinéa 67d) de la LRTFP.

Dans la Partie I, il a été révélé que l'Employeur – « dans son rôle de contrôleur » – a insisté publiquement et à maintes reprises sur l'importance de ces changements.

Cependant, comme il est signalé dans la Partie II (et sera prouvé dans le cadre de la présente audition), le même Employeur, « dans son rôle de négociateur », a tout simplement refusé de refléter dans la rémunération les ramifications des changements qu'il a apportés dans l'emploi des FI.

Dans l'intervalle, comme il est démontré dans la Partie II, l'Employeur a élargi davantage l'écart de rémunération pour les FI par des règlements supérieurs à la tendance pour les autres groupes comparables. Il va sans dire que l'alinéa 67c) de la LRTFP exige que le conseil d'arbitrage prenne en considération la nécessité de maintenir des rapports adéquats entre les groupes professionnels de la fonction publique.

Ce « débranchement » entre les deux personnalités de l'Employeur a commencé à se manifester hors de la table de négociation dans un grave problème de recrutement et de maintien en poste. La présente partie du mémoire traite ces manifestations.

a) **Les problèmes de recrutement et de maintien en poste des FI**

L'Employeur a publiquement reconnu que le recrutement et le maintien en poste des FI lui posent des problèmes.

Tous les FI sont passés aux mêmes systèmes de comptabilité d'exercice que ceux qui ont cours dans le secteur privé, leurs compétences sont devenues plus exportables, et la fonction publique doit livrer concurrence au secteur privé pour des candidats qualifiés. C'est ce que le Sous-contrôleur général du Canada a souligné dans une allocution devant l'Institut de la gestion financière, en septembre 2001 :

[Traduction] ...Étant donné que nous livrons concurrence au secteur privé pour les mêmes professionnels, la concurrence est féroce dans les marchés du travail. Nous perfectionnons des personnes dont les compétences sont exportables et très recherchées dans le secteur privé. Les entreprises du secteur privé qui travaillent dans les ministères du gouvernement ont pris l'habitude de recruter nos fonctionnaires les plus performants et les plus compétents.¹⁶

La concurrence est particulièrement vive pour les personnes qui détiennent des titres professionnels en comptabilité. Comme une entreprise de recrutement l'a fait remarquer :

[Traduction] Les entreprises recherchent, elles aussi, des employés qui ont fait preuve d'engagement à l'égard de leur profession. Ainsi, la demande est particulièrement forte pour les personnes qui détiennent des titres comme ceux de comptable agréé (CA), comptable général licencié (CGA) ou comptable en management accrédité (CMA).¹⁷

Comme il a déjà été exposé dans le présent mémoire, le Conseil du Trésor, dans le cadre du programme RPAF, exige que même les stagiaires au stade de l'embauche qui possèdent un diplôme universitaire

¹⁶ Allocution principale lors du lancement de l'IGF, septembre 2001.

¹⁷ *The Hiring Environment – Robert Half and Accountemps 2002 Salary Guide*, page 3.

poursuivent leurs démarches en vue d'obtenir leur titre professionnel. En outre, l'Employeur a de plus en plus besoin de FI qualifiés, ce qui l'a amené à recourir plus que jamais au programme RPAF pour attirer des candidats qualifiés. Cette tendance a été confirmée dans une présentation du Conseil du Trésor intitulée *Recrutement : l'explosion* :

- **RPAF – La tendance s'accroît!! 36 en 1995, 64 en 1997-1998, 101 en 1998-1999, 106 en 1999-2000.**
- **145 recrues jusqu'ici en 2000-2001!!!**
- **Les personnes au niveau d'accès deviennent rapidement FI-2.**¹⁸

Le Conseil du Trésor s'est déclaré préoccupé par son propre besoin prévu de recruter des FI qualifiés au niveau d'accès :

[Traduction] ... *De 1997 à 2000, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF) du SCT a permis de recruter 414 nouveaux agents financiers au niveau FI-1, soit environ 55 % des 740 employés de niveau FI-1... L'accélération du recrutement au niveau d'accès est étonnante... Un récent examen des besoins futurs pour l'ensemble de la fonction publique, que la Division de la communauté de la gestion financière du SCT a exécuté, révèle que la demande au niveau d'accès sera forte pour plusieurs années à venir (quelque 80 FI-1 et plus par année pour les trois prochaines années).*¹⁹

Dans cette soumission, le Conseil du Trésor prévoyait la nécessité de recruter environ 80 nouveaux FI-1 en 2001 et le même nombre en 2002. Le nombre réel de ces recrues est beaucoup plus élevé : 162 en 2001 et déjà plus de 100 au cours de 2002.

Le maintien en poste

¹⁸ *Recrutement : l'explosion*, présentation du Conseil du Trésor à la conférence annuelle des agents financiers supérieurs à temps plein (AFSTP), le 22 octobre 2001.

¹⁹ Conseil du Trésor, *Soumission au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique : Réponse de la communauté de la gestion financière*, page 3, section 2.1.

L'Employeur a également confirmé qu'il est aux prises avec un grave problème, voire bel et bien une crise, à cause de la difficulté qu'il éprouve à maintenir en fonction ses FI qualifiés.

Dans son Rapport annuel de 1995, le Vérificateur général a fait remarquer que :

*Les agents financiers supérieurs se sont déclarés préoccupés par la récente perte de nombreux agents financiers expérimentés.*²⁰

À la fin des années 1990, le maintien en poste de FI qualifiés était généralement reconnu comme un défi pour l'Employeur. Voici ce que le Vérificateur général déclarait en 2000 :

*Les ministères doivent aussi être en mesure d'attirer et de maintenir en fonction du personnel compétent en gestion financière. Dans chacun des ministères que nous avons vérifiés, les gestionnaires financiers ont fait des commentaires sur les difficultés qu'ils éprouvent pour ce faire. Les gestionnaires ont fait état d'un taux de roulement élevé, d'environ 30 p. 100, et de la difficulté de doter les postes vacants. Bien que les ministères aient donné maintes explications pour ces difficultés, aucun n'en avait analysé les raisons de façon systématique. Les ministères devront, dans un premier temps, effectuer cette analyse pour cerner les causes sous-jacentes de ces problèmes de dotation. Nous avons signalé des problèmes semblables dans le chapitre 21 de notre Rapport de 1999, « La Stratégie d'information financière : l'état de préparation des ministères ».*²¹

La Commission de la fonction publique a cerné le même problème dans la communauté FI :

[Traduction] ... *Les deux études du Conseil du Trésor intitulées « Profils de la communauté financière » (édition de 1997) et « Profil des diplômés du PRPAF/PRPVI » (édition de 1998), révèlent qu'un pourcentage élevé de la communauté FI sera admissible à la retraite au cours des dix prochaines années. Le nombre de retraites devrait atteindre son point culminant en 2004 : à partir de*

²⁰ Rapport annuel du Vérificateur général, 1995, chapitre premier, section 1.79.

²¹ Rapport annuel du Vérificateur général, 2000.

2002 et pour la période de 10 ans qui suivra, de 115 à 125 agent financiers actuellement en poste deviendront admissibles à la retraite chaque année.²²

Le Conseil du Trésor lui-même (dans son rôle de contrôleur) convient qu'il est particulièrement difficile de maintenir en fonction les FI-3 et 4 qualifiés :

[Traduction] ... ***les professionnels clés aux niveaux de cadres intermédiaires (FI-3, 4) quittent en grand nombre (un roulement de 65 % à 70 % au cours des trois prochaines années). Il existe un bassin insuffisant de personnes expérimentées au sein de la fonction publique qui seraient admissibles à des concours; les ministères se livrent concurrence pour les mêmes personnes, et il arrive que des gens soient promus sans posséder l'expérience nécessaire.***²³

Toutes ces pressions sur la communauté FI ont été exposées devant le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Ce Groupe de travail, constitué en 2001, avait pour mandat de recommander de nouvelles politiques et lois en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines en général et, plus particulièrement, de satisfaire le besoin « d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner les gens de talent dont elle a besoin pour servir les Canadiens ». Il a reçu des soumissions de tous les intervenants dans la communauté de la gestion financière de la fonction publique, notamment, le SCT, la Commission de la fonction publique, et l'AGFFP elle-même. Tous les problèmes de recrutement et de maintien en poste ci-dessus ont été exposés au Groupe de travail. Par l'intermédiaire de sa Division de la communauté de la gestion financière, le Secrétariat du Conseil du Trésor a souligné et reconnu la gravité de la crise.²⁴

Malgré tout ce qui précède, lorsque le Conseil du Trésor a dû jouer son rôle de négociateur, il a tout

²² Commission de la fonction publique, *Stratégie de recrutement pour les FI-03 et FI-04*, octobre 1999.

²³ Conseil du Trésor, *Soumission au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique : Réponse de la communauté de la gestion financière*, septembre 2000.

²⁴ Id.

simplement nié l'existence de quelque problème que ce soit. Ici encore, M. Hyde refuse de reconnaître les préoccupations exprimées hier par le D^r Jekyll.

Le lien avec les niveaux de rémunération

Existe-t-il un lien entre les problèmes de recrutement et de maintien en poste des FI et les niveaux actuels de rémunération des FI? Toutes les preuves qui existent penchent dans ce sens.

Le Commission de la fonction publique a constaté que les diplômés d'université dans diverses disciplines, en particulier en administration des affaires, sont peu intéressés par un emploi dans la fonction publique, à moins que la rémunération ne suive le rythme du secteur privé :

...Les étudiants et étudiantes qui accordaient la plus grande importance aux salaires concurrentiels étaient les moins portés à croire qu'ils trouvaient de tels salaires dans la fonction publique...

...les préoccupations au sujet de la rémunération étaient liées aux intentions de carrière des étudiants et étudiantes. Ainsi, ceux et celles qui estimaient ne pas trouver un salaire concurrentiel dans la FP étaient, de moitié, moins enclins à chercher un emploi dans la fonction publique que les personnes qui croyaient y trouver un salaire concurrentiel. Parallèlement, les étudiantes et étudiants préoccupés au sujet des niveaux de rémunération dans la fonction publique étaient moins portés à recommander à leurs collègues un travail dans la fonction publique...

...nous avons constaté que les étudiantes et étudiants dans...[l'] administration des affaires... étaient beaucoup moins portés à dire qu'ils chercheraient à faire carrière à la fonction publique.²⁵

²⁵ Commission de la fonction publique, *La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, février 2002.

Le lien entre les problèmes de maintien en poste et la rémunération était manifeste pour un gestionnaires financier supérieur d'un ministère, qui, en septembre 2001, écrivait ce qui suit à la Direction générale du développement de la collectivité du Secrétariat du Conseil du Trésor :

[Traduction] ... *Je dois avouer que le taux de roulement est renversant. J'examine nos statistiques des deux dernières années et je suis étonné que nous puissions encore fonctionner. Cette activité constante de ressourcement est fatigante pour les gestionnaires. C'est sans aucun doute la partie la plus déprimante de leurs fonctions. Le/la gestionnaire ne peut se doter d'une organisation efficace, spécialisée, dont il/elle puisse tirer fierté.*

... *Je suis fermement convaincu que le personnel professionnel comme les FI devraient avoir accès à des primes au rendement. Nous devons désormais livrer concurrence au secteur privé qui offre des primes de signature aux recrues en plus de la rémunération au rendement. Notre personnel professionnel est crucial pour le bon fonctionnement de la fonction publique, parfois encore plus que le personnel de direction. Je crois que, dans certains cas, l'excellence du rendement devrait être adéquatement récompensée – en sus d'un traitement négocié.*

Dans l'établissement des niveaux de rémunération pour d'autres groupes professionnels, le Conseil du Trésor a consenti des augmentations afin de régler un problème de maintien en poste qui avait été cerné.

Le Sous-contrôleur général, M. Richard Neville, a déclaré que les traitements des FI posaient un problème particulier qu'il fallait régler :

[Traduction] *Bien sûr, nous devons en faire beaucoup plus pour réussir. La chose la plus évidente et que l'on mentionne le plus souvent, c'est l'amélioration des niveaux de rémunération globaux de la collectivité de la gestion des finances. Espérons que nous progresserons dans ce secteur.*²⁶

De toute évidence, il ne parlait pas uniquement de la nécessité de consentir la même « augmentation

²⁶ Entrevue du Sous-contrôleur général publiée dans le *FMI Journal*, printemps 2000, vol. II, n° 3.

conforme à la tendance » qui serait également accordée à tous les autres fonctionnaires.

V. LES PRINCIPES PERTINENTS DU DROIT DE L'ARBITRAGE

1. L'établissement des salaires dans la fonction publique en général

Depuis l'implantation de l'arbitrage comme mode de règlement des différends, qu'il soit obligatoire ou facultatif, les arbitres recherchent les critères les plus efficaces et les plus judicieux pour établir des salaires et des avantages sociaux adéquats pour les employés, tout en tenant compte des incidences de ces changements sur les employeurs. Cette quête de critères concrets en matière d'arbitrage a également subi l'influence des lignes directrices législatives que diverses compétences, notamment l'administration publique fédérale, ont adoptées.

Au fil des ans, cette quête de critères a été peaufinée au point d'obliger l'arbitre à tenir compte, entre autres choses, de comparateurs internes et externes. Dans l'une des décisions arbitrales peut-être les plus influentes, l'arbitre Owen Shime, c.r., a jugé que tout arbitre doit examiner consciencieusement les lignes directrices qui suivent dans l'établissement des salaires et des avantages sociaux.²⁷

²⁷ Dans l'affaire de la *British Columbia Railway Co. et de la Fraternité des préposés à l'entretien des voies, Caribou Lodge, 221* (inédit) 1^{er} juin 1976 (Shime).

1. Les fonctionnaires ne sont pas obligés de subventionner le reste de la collectivité en acceptant des salaires et des conditions de travail inférieurs au niveau moyen.
2. Le coût de la vie.
3. La productivité.
4. Les comparaisons
 - a) internes dans la même industrie
 - b)
 - (i) externes dans la même industrie
 - (ii) externes dans d'autres industries, mais pour du travail semblable.

L'arbitre Ken Swan a formulé les observations qui suivent au sujet de l'utilisation des critères en matière d'arbitrage des différends :

[Traduction] *Je crois qu'il est juste de dire que presque toutes les causes d'arbitrage des différends au Canada se règlent en appel fondé sur un nombre relativement restreint de critères : la capacité de l'employeur d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents, les relativités internes, les relativités externes, les changements du coût de la vie, les changements de productivité, la capacité de l'employeur de payer et une doctrine générale d'impartialité et d'équité. Aucun de ces critères pris séparément n'a probablement quoi que ce soit d'exceptionnel. Chacun d'eux possède assurément un domaine pertinent d'enquête et ils devraient tous, à des degrés divers, influencer sur le résultat de toute cause d'arbitrage dans le secteur public.*²⁸

C'est dans ce contexte que l'Association prouvera plus loin dans le présent mémoire que les niveaux actuels de rémunération ne correspondent ni aux comparateurs internes ni aux caractères externes les plus appropriés. De plus, l'Association soulignera les conclusions de l'Employeur concernant les problèmes de recrutement et de maintien en poste des gestionnaires financiers professionnels. Notre mémoire mettra également en relief la perte de pouvoir de dépenser de ses membres par suite des interdictions de négociation collective légiférées.

²⁸ K.P. Swan, « The Search for Meaningful Criteria in Interest Arbitration » dans *Dispute Resolution: Public Policy and the Practitioner, Proceedings of the Fifth Annual Meeting*, Society of Professionals in Dispute Resolution (Washington, 1978), cité dans Simmons et al, *Labour Relations in the Public Sector: Cases, Materials and Commentary*, Industrial Relations Centre, Queens University, 1982, page 344.

2. Le cadre législatif en vertu de la LRTPF

Le Parlement a imposé un certain nombre de critères que le conseil d'arbitrage doit prendre en considération en vertu de l'article 67 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, à savoir :

- a) **les besoins de la fonction publique en personnel qualifié;**
- b) **les conditions d'emploi dans des postes analogues hors de la fonction publique, notamment les différences d'ordre géographique, industriel et autre qu'il peut juger pertinentes;**
- c) **la nécessité de maintenir des rapports convenables, quant aux conditions d'emploi, entre les divers échelons au sein d'une même profession et entre les diverses professions au sein de la fonction publique;**
- d) **la nécessité d'établir des conditions d'emploi justes et raisonnables, compte tenu des qualités requises, du travail accompli, de la responsabilité assumée et de la nature des services rendus;**
- e) **tout autre facteur qui, à son avis, est pertinent.**

Il est révélateur d'examiner le fondement de l'adoption de l'arbitrage comme mode de règlement des différends en matière de négociation dans la fonction publique fédérale. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* repose principalement sur les recommandations du Comité préparatoire des négociations collectives. Le mandat confié au Comité préparatoire stipulait que l'arbitrage serait l'*unique* méthode de règlement des différends en matière de négociation dans la fonction publique. Dans son rapport de juillet 1965, ce Comité a examiné si le gouvernement devait également permettre le droit de grève. Le Comité a recommandé de ne pas interdire les grèves et lock-out et il s'attendait clairement à ce qu'il y ait rarement recours au droit de grève :

[Traduction] *Lorsque la Loi sur les relations industrielles et les enquêtes visant les différends au travail a été adoptée en 1948, il n'existait pas de désir apparent de la part des organisations de fonctionnaires de voir leurs relations avec le gouvernement régies par la loi. À peine quelques années plus tard, certaines associations soutenaient que la*

fonction publique devrait être assujettie à cette Loi, tandis que d'autres privilégiaient un système de négociation collective et d'arbitrage conçu expressément pour la fonction publique. Vers 1960, ce dernier point de vue était manifestement devenu prédominant.

... Le mandat du Comité préparatoire établissait l'arbitrage comme méthode à utiliser pour le règlement des différends résultant de l'incapacité des parties d'en venir à une entente dans le cadre de la négociation.

... On a envisagé la possibilité de proposer que des mesures de grève soient interdites dans la loi établissant le système proposé. Même si le Comité était convaincu que, dans de nombreux secteurs de la fonction publique, une grève serait tout à fait injustifiable et un lock-out, impensable, il n'en a pas moins décidé de ne pas recommander d'interdiction législative. Compte tenu du passé récent de la fonction publique, nous avons conclu qu'il serait difficile de justifier une interdiction pour des motifs de nécessité manifeste. Nous avons également conclu que, si une grève devait un jour survenir, le gouvernement ne serait pas démuni pour y réagir.

Le Parlement a, en dernière analyse, prévu un choix entre l'arbitrage et la conciliation/grève comme mode de règlement des différends. Cependant, il n'a jamais fait de doute que l'arbitrage était considéré comme un mode tout aussi valable, voire privilégié, de règlement des différends en matière de négociation dans la fonction publique.

3. La comparabilité

Il est utile d'examiner le traitement de la comparabilité dans les autres secteurs qui ont souvent recours à l'arbitrage des différends pour établir les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail. Les arbitres dans le secteur public ont l'habitude de s'appuyer sur les professions dont les fonctions sont identiques ou semblables. L'arbitre Mitchnick a souligné l'importance de la comparabilité interne dans sa récente décision concernant le secteur de l'enseignement en Ontario :

[Traduction] *Il y a, d'abord et avant tout, la question de la comparabilité avec le secteur privé (non au plan du niveau des augmentations, mais en termes absolus) que l'Association a soulevée. Les arbitres, au même titre que les parties dans ce secteur, ont depuis longtemps reconnu la prépondérance de maintenir la parité relative avec le secteur universitaire dans l'établissement de niveaux de rémunération adéquats.*²⁹

L'arbitre Owen Shime s'est montré plus direct dans le recours à des comparateurs dans une décision arbitrale de 1994 concernant le secteur universitaire :

[Traduction] *En termes très simples, je ne vois pas de raison de rémunérer moins qu'aux autres universités les personnes qui exécutent les mêmes fonctions à McMaster University. Il me semble qu'un professeur adjoint qui enseigne la biologie à McMaster ne devrait pas gagner moins qu'un professeur adjoint qui enseigne la même matière dans une autre université de l'Ontario. De légères différences pourraient peut-être se justifier en fonction des conditions locales, mais ces conditions locales ne permettent pas de déroger à la prémisse selon laquelle les personnes de même rang qui font le même travail à des universités différentes devraient, tout compte fait, recevoir un salaire identique ou équivalent et, par salaire, j'entends tous les avantages sociaux. Selon moi, il est préférable d'établir les salaires et les avantages sociaux en comparant les barèmes de salaires. Je le répète, le plus important indicateur des salaires, c'est ce que la libre négociation collective a produit pour des postes identiques ou semblables dans les autres universités.*³⁰

²⁹ *Queens University Faculty Association and Queens University*, [2000] O.L.A.A. No. 395, (Mitchnick).

³⁰ *McMaster University and McMaster University Faculty Association*, 13 L.A.C. (4th) 199, (Shime).

Les services nécessaires doivent recourir à l'arbitrage pour régler les différends en matière de négociation collective. Dans une récente décision concernant un corps policier, l'arbitre a pris en considération la comparabilité au plan géographique. L'arbitre Freedman a jugé que le critère de la comparabilité était important au point qu'il faille tenir compte de corps policiers semblables à plusieurs provinces de distance. Cela ne fait que ressortir l'importance de comparer des postes semblables :

[Traduction] *La prise en considération de certains facteurs est cruciale pour le processus d'arbitrage des différends. Un point qui revient constamment dans les décisions arbitrales concernant les corps policiers, c'est assurément la prise en considération de ce qu'on appelle les « comparables » adéquats. Il est généralement reconnu que, dans l'évaluation des salaires et des autres éléments de la rémunération qui doivent être versés aux agents de police, le montant payé aux agents de police dans d'autres régions géographiques est pertinent. Le plus pertinent, c'est le montant versé dans les autres régions géographiques dont les caractéristiques se rapprochent le plus possible de celle qui est en cause.*

... Ce qui précède est compatible avec l'opinion générale des arbitres de différends selon laquelle les salaires et les conditions de travail d'une catégorie particulière de travailleurs doivent être mesurés par rapport aux salaires et aux conditions de travail dans des industries ou des entreprises semblables, même si celles-ci ne sont pas situées dans la même région géographique.³¹

La comparabilité a été utilisée pour établir des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail adéquats dans le secteur de la lutte contre les incendies, où les arbitres comparent à la fois les pompiers travaillant dans des localités semblables et les agents de police travaillant dans la même localité. Les arbitres ont fait remarquer que, depuis plus de cinquante ans, les pompiers et les agents de police travaillant dans la même localité devraient obtenir des salaires et des avantages comparables.

[Traduction] *Dans la prise de notre décision concernant les salaires, nous avons été frappés par le fait que les arbitres appelés à établir les salaires des pompiers acceptent universellement le lien avec les salaires des agents de police. Tous sans exception*

³¹ *Winnipeg Police Services Board and the Winnipeg Police Association*, [2002] M.G.A.D. No. 3 (Freedman).

*reconnaissent le principe de la parité approximative.*³²

L'importance de préserver les rapports comparatifs ont incité l'arbitre Burkett à conclure que le conseil d'arbitrage devrait prendre des mesures positives pour corriger tout déséquilibre qui pourrait résulter au fil des ans.

[Traduction] *Selon nous, lorsque l'écart s'est sensiblement accru au fil du temps, comme c'est le cas ici, il faut également envisager la démarche généralement reconnue de combler progressivement ces écarts.*³³

De toute évidence, les conseils d'arbitrage de différends se sont fortement appuyés sur les taux de rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail de groupes d'employés exécutant du travail identique ou semblable. L'Association fait valoir que, dans la présente cause d'arbitrage, le comparateur le plus approprié dans la fonction publique sera le groupe Vérification (AU).

³² *Sarnia Professional Fire Fighters Association and the Corporation of the City of Sarnia* (inédit), 15 juin 1987 (Burkett), page 24.

³³ Id., page 24.

4. La comparabilité et la « capacité de payer »

Devant l'important rattrapage que l'Association exigeait, l'Employeur a soutenu que le gouvernement n'a pas la capacité de payer. L'Association rejette la position de l'Employeur comme n'étant rien d'autre qu'un refus de payer. Si l'Employeur invoque l'incapacité de payer dans la présente cause d'arbitrage, voici la réponse de l'Association.

Au début des années 1980, plusieurs compétences canadiennes ont adopté des lois qui obligeaient les arbitres du secteur public à prendre en considération la capacité de payer du gouvernement. De fait, le gouvernement, dans sa tentative de calquer la négociation dans le secteur public sur celle du secteur privé, a imposé une certaine forme de contrôle des salaires pour les fonctionnaires. Il en est résulté un processus de règlement des différends qui favorisait intrinsèquement l'employeur du secteur public, le gouvernement. Le déséquilibre était encore plus grand dans les cas où, pour des motifs de sécurité du public, il était interdit aux employés de refuser leurs services. Comme l'a déclaré un arbitre de la Colombie-Britannique, la « capacité de payer » dans les différends dans le secteur public est un facteur qui est à la fois « insaisissable et subjectif ».³⁴

On reproche souvent aux causes d'arbitrage des différends dans le secteur public de ne pas tenir compte de la base du marché dans l'établissement des salaires et des avantages sociaux définitifs. La vérité, c'est que les normes sociales et le climat économique en général entrent en ligne de compte dans l'arbitrage dans le secteur public par le biais de comparateurs internes et externes. Au bout du compte, la véritable capacité de payer de l'employeur constitue déjà un facteur le cas échéant et elle est reflétée dans les conventions collectives librement négociées dont les arbitres font mention.

Toutefois, la « capacité de payer », lorsqu'elle a été utilisée dans les lois d'autres compétences canadiennes, signifiait quelque chose de tout à fait différent – une limitation arbitraire d'augmentations

³⁴ *Willowhaven Private Hospital*, inédit, 28 décembre 1983 (Hope).

salariales fondée sur une décision de l'employeur du secteur public. Le gouvernement établissait au préalable la mesure dans laquelle il était disposé à augmenter les salaires et les avantages sociaux. C'est un euphémisme pour l'établissement unilatéral des salaires, c'est-à-dire un programme imposé de contrôle des salaires. Et tout cela en supposant que la libre négociation collective reste intacte.

[Traduction] *La capacité d'un employeur du secteur public de payer, selon l'interprétation que le commissaire donne à cette notion en vertu de la loi, s'entend de décrets de budgets dans lesquels le gouvernement provincial établit des niveaux de financement différents pour différents employeurs. Le commissaire considère une décision du gouvernement provincial de limiter le financement ou d'en refuser comme créant une incapacité de payer pour l'employeur en cause.*³⁵

Bien que la capacité de payer ait son application dans le secteur privé, la vaste majorité des arbitres l'ont rejetée dans le secteur public, même dans le cas où la loi stipulait le contraire.

Les motifs de ce rejet sont nombreux, mais notre mémoire se limitera aux suivants :

- i. La capacité de payer est un facteur que le gouvernement contrôle entièrement.
- ii. Le gouvernement ne peut se soustraire à son obligation de verser des augmentations de salaires normatives aux fonctionnaires en imposant des limites aux fonds dont les institutions publiques disposent.
- iii. L'établissement de la capacité de payer comme critère entrave le pouvoir discrétionnaire des arbitres et compromet la légitimité du processus d'arbitrage comme mode de règlement des différends viable.
- iv. Les fonctionnaires ne devraient pas être obligés de subventionner la prestation de services publics en acceptant des salaires ou des avantages sociaux inférieurs au niveau moyen.
- v. Les fonctionnaires ne devraient pas être pénalisés parce qu'on leur a refusé le droit de grève.

³⁵ *Beacon Hill Lodges of Canada*, (1985) 19 LAC (3d) 288 (Hope) 296.

- vi. Le gouvernement ne devrait pas être autorisé à se soustraire à sa responsabilité de prendre des décisions politiques en invoquant une soi-disant incapacité de payer.
- vii. Les arbitres ne sont pas en mesure d'évaluer la capacité de payer d'un employeur du secteur public.

Les gouvernements ont le pouvoir d'établir leur propre capacité de payer du fait qu'ils sont habilités à augmenter les impôts, à emprunter ou à modifier leurs priorités de dépense. En limitant les subventions, ou les paiements de transfert, les gouvernements peuvent aussi contrôler la capacité de payer d'un grand nombre d'institutions financées par l'État. Dans le cas où le gouvernement est l'employeur direct, le fait d'établir son budget de manière à ne réserver à cette fin que très peu de crédits peut également limiter les augmentations de salaires ou d'avantages sociaux. Au bout du compte, le pouvoir unilatéral empiète sur le droit des fonctionnaires à une rémunération juste et raisonnable.

[Traduction] *Les facteurs exogènes qui peuvent influencer sur les ressources mises à la disposition d'un des hôpitaux visés par la présente décision arbitrale sont tels que, soit par manipulation, soit par pur hasard, ils pourraient faire perdre tout leur sens aux processus de négociation et d'arbitrage dans leur totalité s'ils devaient être utilisés comme base substantielle du résultat de la négociation collective.*³⁶

Dans le cas où l'employeur qui finance le paiement de salaires et d'avantages sociaux est le gouvernement provincial, la capacité de payer devient, de fait, une question de volonté de payer.

Une institution publique ne peut invoquer une incapacité de payer du simple fait qu'elle est sous-financée par le gouvernement. Cela permettrait au gouvernement de se retrancher derrière ses propres jupes pour éviter de devoir payer des augmentations de salaires ou d'avantages sociaux imposées par l'arbitrage fondé sur des critères objectifs.

³⁶ *Kingston Hospital*, inédit, 12 juin 1979 (Swan) 12.

[Traduction] *Il semble que les arbitres de différends dans le secteur public canadien aient unanimement rejeté la légitimité d'un argument fondé sur la « capacité de payer ». Ils n'ont pas permis aux gouvernements, à titre d'employeurs, de se retrancher derrière leurs propres jupes dans leur rôle d'unique bailleur de fonds pour éviter de payer des augmentations de salaires justifiées selon les autres critères. Il en a été ainsi même dans les cas où, comme dans le secteur hospitalier en Ontario, l'organisme employeur et l'organisme de financement sont juridiquement et formellement différents.*³⁷

La plainte d'employeurs voulant que la négociation collective doive mieux tenir compte des circonstances de chaque employeur du secteur public, ou qu'il doive y avoir une plus grande « personnalisation » des situations de négociation collective, est illogique car, dans le secteur public, les circonstances de chaque employeur ne sont pas le résultat du libre jeu du marché, mais sont dictées par le gouvernement lui-même.

Si les arbitres devaient souscrire à l'argument selon lequel la capacité de payer du gouvernement ressemble à celle du secteur privé, cela inciterait tout simplement le gouvernement à réduire les enveloppes salariales des institutions financées par l'État pour les années subséquentes.

[Traduction] *À notre avis, nous, les arbitres, devons considérer le gouvernement provincial comme l'employeur du secteur public typique. Le gouvernement provincial se dresse derrière chaque employeur du secteur public à titre de son conseil des finances et exerce un contrôle financier sur lui. Dans le cas des employeurs du secteur public dans le domaine de l'enseignement postsecondaire, c'est le gouvernement provincial qui dicte la politique financière et établit le montant qui sera réservé aux besoins en capital et aux besoins de fonctionnement, les restrictions à la manière dont ces fonds seront affectés et, effectivement, s'il y aura ou non des fonds au titre des augmentations de salaires et d'avantages sociaux.*³⁸

³⁷ *University of Toronto*, inédit, 13 février 1981 (Christie) 8.

³⁸ *BC Institute of Technology*, inédit, 19 octobre 1983 (Hope) 16.

Une obligation de prendre en considération la capacité de payer forcerait les arbitres à devenir les exécuteurs de la politique budgétaire du gouvernement. L'arbitre en perdrait son impartialité, car il serait tenu d'« approuver automatiquement » les affectations de l'employeur au titre de l'accroissement de la masse monétaire des conventions collectives. L'arbitrage deviendrait un produit de remplacement du contrôle des salaires. Les syndicats perdraient rapidement confiance au système.

[Traduction] *Le fait que la notion de capacité de payer puisse permettre à l'employeur d'établir au préalable les questions monétaires est si manifeste qu'il remet en question l'utilité même de maintenir le processus même d'arbitrage.*³⁹

[Traduction] *Les arbitres de différends ont constamment résisté à l'idée qu'ils devraient rendre des décisions arbitrales fondées sur un décret de l'État. Le raisonnement se fonde sur la notion d'autonomie et d'impartialité.*⁴⁰

[Traduction] *Si les arbitres des différends/arbitres des dernières offres devaient prendre en considération le niveau de financement des universités aux fins de l'établissement des salaires, ils deviendraient ainsi effectivement les servants de l'État.*

*Les arbitres des différends/arbitres des dernières offres ont toujours préservé leur autonomie par rapport aux politiques de l'État dans l'établissement des salaires dans le secteur public et n'ont jamais adopté de positions qui en auraient effectivement fait des mandataires de l'État aux fins de l'imposition des politiques du gouvernement. Leur rôle consiste à établir l'échelle de salaires qui convient pour les fonctionnaires, quelles que soient les politiques du gouvernement, qu'il s'agisse de niveaux de financement ou de contrôle des salaires.*⁴¹

Il serait injuste qu'un critère de capacité de payé imposé par le gouvernement entraîne pour les fonctionnaires des salaires inférieurs au niveau moyen afin de subventionner un service dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la communauté.

³⁹ *District of Sannich Police*, inédit, 26 décembre 1994 (Germaine) 25.

⁴⁰ *Royal Arch Masonic Home*, inédit, 10 janvier 1985 (Hope) 32.

⁴¹ *McMaster University*, inédit, 4 juillet 1990 (Shime) 9.

[Traduction] *Les fonctionnaires ne devraient pas être obligés de subventionner la communauté en acceptant des salaires et des conditions de travail inférieurs au niveau moyen... tout bien pesé, l'ensemble de la communauté qui a besoin du service devrait absorber la perte financière et ne pas s'attendre à ce que les employés de l'industrie supportent un fardeau injuste en acceptant des salaires et des conditions de travail qui sont inférieurs au niveau moyen. Si la communauté a besoin du service public et l'exige, ses membres doivent alors absorber le coût nécessaire pour fournir des salaires justes et équitables et ne pas s'attendre à ce que les employés subventionnent le service en acceptant des salaires inférieurs au niveau moyen.*⁴²

Le gouvernement ne devrait pas être autorisé à se soustraire à sa responsabilité de prendre des décisions politiques en se retranchant derrière l'incapacité de payer. Si ses ressources financières sont restreintes, le gouvernement devrait décider soit d'augmenter les impôts, soit de modifier ses priorités de dépenses, plutôt que d'assujettir les fonctionnaires à l'imposition discriminatoire de leurs salaires.

[Traduction] *La décision d'offrir ou non un service particulier dans le secteur public est essentiellement d'ordre politique, tout comme l'affectation des ressources voulues pour payer pour ce service. Les arbitres n'ont rien à voir avec ce processus politique; ils ont un autre rôle fondamentalement différent à jouer, celui de faire en sorte que les modalités et les conditions d'emploi dans la fonction publique soient justes et équitables.*⁴³

[Traduction] *À coup sûr, les arbitres canadiens n'acceptent pas le principe qu'une décision qui semble fondée d'après des comparaisons normales soit réduite parce que l'employeur public ne dispose pas des ressources voulues dans son Trésor pour y donner suite. Les arbitres déclarent haut et fort que le public devra choisir entre une augmentation des impôts ou la réduction de ses services.*⁴⁴

⁴² *British Columbia Railway Co.*, inédit, 1^{er} juin 1976 (Shime) 5.

⁴³ *Kingston Hospital*, inédit, 12 juin 1979 (Swan) 12.

⁴⁴ Paul Weiler, *Reconcilable Differences, New Directions in Canadian Labour Law*, Toronto, Carswell, 1980, 251.

Les arbitres ne sont pas en mesure d'évaluer la capacité de payer d'un employeur public, contrairement au secteur privé où il est possible d'examiner les livres d'un employeur pour établir ses profits ou pertes. La capacité de payer dépend de celle de lever des impôts, et, bien qu'il puisse y avoir des limites politiques aux hausses d'impôts, il est hors du ressort de l'arbitre d'établir ce niveau d'imposition.

[Traduction] *La capacité de payer dans le cas de différends dans le secteur privé est un facteur objectif qu'il est possible de quantifier et d'établir par voie d'arbitrage. Dans le secteur public, toutefois, les arbitres ont conclu qu'il est impossible de quantifier ou d'évaluer la capacité de payer.*

La capacité de payer de l'employeur du secteur privé peut être quantifiée et évaluée. Toutefois, même dans le secteur privé, la démarche de la norme prévalente est employée de manière à éliminer les écarts uniques dans la capacité de payer. Autrement dit, la capacité de payer continue à être évaluée dans le secteur privé en fonction de la norme prévalente, et non pas de l'expérience de l'employeur en cause. Compte tenu de cette réserve, toutefois, la capacité de payer d'un employeur du secteur privé est liée à ses rentrées de fonds. Aucune moyen semblable de quantifier la capacité de payer n'existe dans le secteur public, à moins d'accepter le raisonnement du commissaire que des décisions unilatérales de limiter le financement au titre des salaires équivalent à une absence de rentrées de fonds et, ainsi, à une incapacité de payer.

L'arbitre Martin Teplitsky est peut-être l'un de ceux qui se sont exprimés le plus haut et fort sur cette question. Dans une allocution devant l'Association du barreau canadien – Section du droit du travail de l'Ontario⁴⁵, M. Teplitsky a dressé des comparaisons entre les critères actuels relatifs à la capacité de payer et ceux qui ont été examinés dans le Rapport Johnston de 1974. L'arbitre Teplitsky a déclaré :

[Traduction] *Dans le Rapport Johnston de 1974, la capacité de payer comme critère approprié dans le secteur des soins de santé a été rejeté. Des arbitres éminents comme MM. Owen Shime et George Adams ont repris les conclusions du Rapport Johnston dans leurs décisions. Aucun arbitre de renom n'a divergé d'opinion. Si la capacité de*

⁴⁵ 30 janvier 1996.

payer était logique comme critère pour la négociation dans le secteur public, les arbitres l'appliqueraient depuis déjà longtemps. En réalité, il ne s'agit pas d'une question de capacité de payer. C'est une question de refus de payer.

Ce qui s'est produit au Canada et en Ontario, c'est que les gouvernements ont jugé opportun d'éviter de régler leurs problèmes d'employeurs en limitant les droits de négocier de leurs employés.

... bien que le gouvernement conservateur ait rétabli les droits de négocier, il a faussé le processus qui donne accès à ces droits en établissant des critères qui n'ont leur place dans aucun arbitrage autonome (le projet de loi 26).

Le public n'est pas obligé de subventionner les employés du secteur public, mais, réciproquement, il est depuis longtemps reconnu que les employés du secteur public n'ont pas à subventionner la communauté en acceptant des salaires et des avantages sociaux inférieurs au niveau moyen.

L'arbitre Kevin Burkett, dans un document présenté à la Conférence Sefton de 1998 à l'Université de Toronto, a formulé des observations semblables, critiquant l'imposition du critère de la capacité de payer du gouvernement.⁴⁶

[Traduction] *Malheureusement, la triste histoire de la réforme unilatérale du droit du travail en Ontario, au cours des années 1990, n'a pas pris fin avec le projet de loi 7. Au début de 1996, le gouvernement conservateur, dans sa Loi sur les économies et la restructuration, a codifié la « capacité de payer » comme critère à prendre en considération dans les différends dans le secteur public. Comme quiconque possède une connaissance même fugitive de l'arbitrage des différends le sait, la « capacité de payer » dans le secteur public, où le gouvernement contrôle les cordons de la bourse, est un critère qui ne convient pas si elle est utilisée pour miner le lien entre les niveaux de salaires dans le secteur public et la rémunération qui est versée dans le secteur privé pour du travail de valeur comparable. La capacité de payer peut servir à étaler ou à retarder des augmentations de manière à atténuer les incidences financières immédiates sur un employeur du secteur public, mais pas comme mécanisme par lequel le gouvernement influe sur les niveaux de salaires dans le*

⁴⁶ Le document de l'arbitre Burkett a été reproduit dans le *Canadian Labour and Employment Law Journal*, Vol. 6, N° 2, page 161.

secteur public en limitant unilatéralement les crédits mis à la disposition des employeurs du secteur public.

5. La distorsion des salaires et le rattrapage

Un certain nombre d'arbitres des différends se sont penchés sur la question de la distorsion des salaires entre les comparables les plus appropriés et de la nécessité de rattrapage.

Dans une décision arbitrale inédite de 1991 concernant les sapeurs-pompiers de North York, l'arbitre Mort Mitchnick a formulé l'observation suivante au sujet de la comparabilité et cité favorablement une décision de l'arbitre Hawco portant sur le secteur de la santé en Alberta :⁴⁷

[Traduction] Au contraire, on a généralement eu tendance à mettre davantage l'accent sur les règlements pour des employés occupant des postes identiques ou semblables, au motif que, du moins pour ce qui est des taux de rémunération réels, il est difficile de justifier un processus qui accorde peu de poids à l'argument « à travail égal, salaire égal » – au moins dans la même région géographique et les mêmes conditions économiques. Comme un arbitre l'a fait remarquer, par exemple, dans une décision concernant l'Alberta Mental Health Hospital Board (Hawco – 23 décembre 1983) :

« Les conseils d'arbitrage de différends ont toujours pris en considération le facteur de la comparabilité – les avantages sociaux dont jouissent les employés qui occupent des postes identiques ou relativement identiques et qui sont employés par des employeurs semblables dans des communautés semblables. De fait, on peut dire que ce facteur est généralement considéré comme le principal facteur régissant les conseils d'arbitrage. »

L'ancien président du British Columbia Labour Relations Board a formulé les observations suivantes :

[Traduction] Un des avantages de la norme de la « comparabilité » avec le secteur public, c'est qu'elle est durable et prévisible. C'est avantageux pour toutes les parties. D'une part, elle place raisonnablement en équilibre les attentes des employés. D'autre

⁴⁷ Corporation of the City of North York and the North York Professional Fire Fighters Association, inédit, 18 juin 1992 (Mitchnick), citant favorablement Alberta Mental Health Hospital Board, inédit, 22 décembre 1983.

part, elle permet aux hôpitaux de faire de la budgétisation à long terme avec un certain degré de confiance. Il fait peu de doute qu'une dérogation aujourd'hui à la notion de « comparabilité » ne serait que temporaire et que lorsque cette notion retrouverait sa place dans les relations ente les parties (comme ce serait assurément le cas), le coût en serait si massif et traumatisant que les budgets des hôpitaux en seraient complètement bouleversés.⁴⁸

L'idée de rattrapage pourrait être considérée comme un principe indépendant de l'arbitrage des différends : les employés semblables devraient être traités de manière semblable. La LRTFP appuie cette théorie, comme suit :

- 67. Dans la conduite de ses audiences et dans ses décisions au sujet d'un différend, le conseil d'arbitrage prend en considération les facteurs suivants...**
- c) la nécessité de maintenir des rapports convenables, quant aux conditions d'emploi, entre les divers échelons au sein d'une même profession et entre les diverses professions au sein de la fonction publique ;**

Cela pourrait être interprété comme un appel en faveur de l'égalité de traitement pour les employés qui se trouvent dans des situations semblables.

Dans *IPFPC et Conseil du Trésor*, dossier n° 185-2-345 de la CRTFP, le syndicat a fondé ses revendications salariales sur la parité avec les avocats employés au ministère de la Justice. Il s'est appuyé sur l'historique des négociations durant les quelques dernières rondes. Il tentait d'obtenir la parité intégrale avec les avocats exclus. La décision du conseil d'arbitrage a correspondu de près aux propositions du syndicat, y compris l'augmentation de salaires et quelques modifications aux échelons des échelles de rémunération. C'est donc dire que le conseil d'arbitrage a accepté l'argument du syndicat relatif à la parité salariale pour des employés dans des situations semblables.

⁴⁸ *Health Labour Relations Association*, inédit, 20 juin 1983 (Monroe).

Dans *Association of Law Officers of the Crown v. Ontario (Management Board of Cabinet)*, [2000] O.L.A.A. N° 790, l'arbitre William Kaplan a accordé aux procureurs de la Couronne ce qui équivalait à une augmentation de près de 30 % sur deux ans. M. Kaplan a déclaré :

[Traduction] ***La nécessité de rattrapage a été établie, et le moment ne saurait être plus propice car, tout simplement, les salaires payés à l'heure actuelle sont injustes, tous les facteurs pertinents étant pris en considération. Et cette injustice doit être réparée.***

Dans *Laughlen Centre v. CUPE, Local 3107*⁴⁹, l'arbitre Gray a abordé la question du rattrapage dans le secteur des soins de santé. Le différend portait sur la date d'entrée en vigueur des augmentations de salaires et la question de savoir si l'employeur devrait payer de l'intérêt sur les rajustements de salaires rétroactifs. Le conseil d'arbitrage a commencé par déclarer que [Traduction] « la reproduction du résultat de cette libre négociation collective constitue un grave sujet d'inquiétude dans le cas de recours à l'arbitrage pour régler un différend en matière de négociation collective dans un contexte où il n'existe pas de droit de grève ou de lock-out ». Toutefois, l'arbitre Gray a jugé :

[Traduction] ***Je rejette la suggestion que l'historique de la négociation collective à cette résidence condamne à tout jamais ses employés à une rémunération et à des avantages sociaux inférieurs à ceux des autres employés qui occupent des postes comparables. L'historique en général, et en particulier le résultat négocié de la dernière ronde de négociation, constitue un facteur pertinent pour évaluer quel aurait pu être le résultat de la négociation collective si les parties avaient eu le droit de grève ou de lock-out. Cependant, l'historique n'est pas le facteur décisif pour ce qui est du rapport approprié entre le prochain résultat dans la présente cause et les résultats pour d'autres lieux de travail autrement comparables. Il n'est surtout pas le facteur décisif dans le cas où le contexte économique a changé.***

⁴⁹ [2000] O.L.A.A. N° 358 (Gray), paragraphe 14.

L'arbitre Gray souligne que les arbitres ne devraient pas aveuglément s'en tenir aux rapports au plan de la parité qui ressortent de règlements antérieurs négociés dans les cas où ceux-ci entraînent le maintien de taux de rémunération inférieurs pour des personnes qui font du travail semblable.

Les arbitres feront droit à du rattrapage lorsque l'augmentation s'impose pour corriger une iniquité salariale entre des employés qui se trouvent dans des situations semblables. C'est pourquoi les procureurs de la Couronne auront droit à une augmentation de rattrapage pour atteindre la parité avec les juges des tribunaux provinciaux; les employés de résidences pour personnes âgées auront droit à une augmentation de rattrapage par rapport aux travailleurs dans les autres résidences pour personnes âgées; et les membres du personnel enseignant auront droit à une augmentation de rattrapage par rapport aux enseignants dans les autres universités.

VI. LES QUESTIONS DE NÉGOCIATION EN LITIGE

1. Les traitements et l'allocation professionnelle

a) Notre proposition

La convention collective renferme l'échelle de rémunération suivante pour les membres de l'unité de négociation :

Association des gestionnaires financiers de la fonction publique			
Maximums classification	1998	1999	2000
FI - 1	51076	52098	53400
FI - 2	60124	61326	62859
FI - 3	69514	70904	72677
FI - 4	75154	79301	81284

Tableau 3 : AGFFP - Traitements maximums actuels

L'Association vise à modifier les traitements de ses membres de manière à ce qu'ils reflètent mieux ceux qui sont versés aux comparables les plus directs dans la fonction publique. Nous proposons que cela se fasse au moyen d'un rajustement de restructuration ainsi que d'une augmentation économique. Nous proposons également l'établissement d'une allocation professionnelle qui deviendrait partie intégrante du traitement du membre pour la troisième année de la convention collective. L'Association demande donc ce qui suit :

Association des gestionnaires financiers de la fonction publique					
Maximums classification	2000	Restr.	2001	2002	2003
FI - 1	53400	55536	57757	59490	63450
FI - 2	62859	65373	67988	70027	72128
FI - 3	72677	75584	78607	80965	83394
FI - 4	81284	84535	87916	90554	93270

Tableau 4 : AGFFP - Rajustement salarial proposé (traitements maximums)

Les tableaux 1 et 2 reflètent la revendication salariale de l'Association pour les échelons maximums dans chaque classification. À la page suivante, au tableau 4, nous exposons les échelles de rémunération détaillées, y compris tous les échelons, pour chacune des classifications. Ce tableau ne tient pas compte de la demande de l'Association visant une allocation professionnelle pour la troisième année de la convention collective. Une fois ce facteur inclus dans le traitement de base, le maximum revendiqué pour le niveau FI-4 passe à 96 691 \$.

Tableau 5 : Barème des salaires proposé par l'Association

FI - 1									
Index	De \$	<u>38 828</u>	<u>40 623</u>	<u>42 419</u>	<u>44 216</u>	<u>46 009</u>	<u>47 807</u>	<u>49 603</u>	<u>53 400</u>
	À : (x)	<u>40 381</u>	<u>42 248</u>	<u>44 116</u>	<u>45 985</u>	<u>47 850</u>	<u>49 719</u>	<u>51 587</u>	<u>55 536</u>
(x) = restruct. 4 % à compter du 7 nov. 2001	(A)	<u>41 996</u>	<u>43 938</u>	<u>45 881</u>	<u>47 824</u>	<u>49 764</u>	<u>51 707</u>	<u>53 650</u>	<u>57 757</u>
	(B)	<u>43 256</u>	<u>45 256</u>	<u>47 257</u>	<u>49 259</u>	<u>51 257</u>	<u>53 258</u>	<u>55 260</u>	<u>59 490</u>
	(C)	<u>44 554</u>	<u>46 614</u>	<u>48 675</u>	<u>50 737</u>	<u>52 795</u>	<u>54 857</u>	<u>56 918</u>	<u>61</u>
(A) = augm. écon. 4 % à compter du 7 nov. 2001									
FI - 2									
(B) = 3 % à compter du 7 nov. 2002	De \$	<u>47 264</u>	<u>49 456</u>	<u>51 649</u>	<u>53 842</u>	<u>56 037</u>	<u>58 230</u>	<u>60 421</u>	<u>62 859</u>
	À : (x)	<u>49 155</u>	<u>51 434</u>	<u>53 715</u>	<u>55 996</u>	<u>58 278</u>	<u>60 559</u>	<u>62 838</u>	<u>65 373</u>
	(A)	<u>51 121</u>	<u>53 492</u>	<u>55 864</u>	<u>58 236</u>	<u>60 610</u>	<u>62 982</u>	<u>65 351</u>	<u>67 988</u>
(C) = 3 % à compter du 7 nov. 2003	(B)	<u>52 654</u>	<u>55 096</u>	<u>57 539</u>	<u>59 983</u>	<u>62 428</u>	<u>64 871</u>	<u>67 312</u>	<u>70 028</u>
	(C)	<u>54 234</u>	<u>56 749</u>	<u>59 266</u>	<u>61 782</u>	<u>64 301</u>	<u>66 817</u>	<u>69 331</u>	<u>72 129</u>
FI - 3									
	De \$	<u>57 290</u>	<u>59 805</u>	<u>62 323</u>	<u>64 843</u>	<u>67 360</u>	<u>69 878</u>	<u>72 677</u>	
	À : (x)	<u>59 582</u>	<u>62 197</u>	<u>64 816</u>	<u>67 437</u>	<u>70 054</u>	<u>72 673</u>	<u>75 584</u>	
	(A)	<u>61 965</u>	<u>64 685</u>	<u>67 409</u>	<u>70 134</u>	<u>72 857</u>	<u>75 580</u>	<u>78 607</u>	
	(B)	<u>63 824</u>	<u>66 626</u>	<u>69 431</u>	<u>72 238</u>	<u>75 042</u>	<u>77 847</u>	<u>80 969</u>	
	(C)	<u>65 739</u>	<u>68 624</u>	<u>71 514</u>	<u>74 405</u>	<u>77 294</u>	<u>80 183</u>	<u>83 395</u>	
FI - 4									
	De \$	<u>63 953</u>	<u>66 791</u>	<u>69 624</u>	<u>72 461</u>	<u>75 299</u>	<u>78 135</u>	<u>81 284</u>	
	À : (x)	<u>66 511</u>	<u>69 463</u>	<u>72 409</u>	<u>75 359</u>	<u>78 311</u>	<u>81 260</u>	<u>84 535</u>	
	(A)	<u>69 172</u>	<u>72 241</u>	<u>75 305</u>	<u>78 374</u>	<u>81 443</u>	<u>84 511</u>	<u>87 917</u>	
	(B)	<u>71 247</u>	<u>74 408</u>	<u>77 564</u>	<u>80 275</u>	<u>83 887</u>	<u>87 046</u>	<u>90 554</u>	
	(C)	<u>73 384</u>	<u>76 641</u>	<u>79 891</u>	<u>83 146</u>	<u>86 403</u>	<u>89 656</u>	<u>93 271</u>	

Voici un sommaire du rajustement salarial et de l'allocation professionnelle que l'Association demande :

Sommaire du rajustement salarial de l'Association	
Année 1 - effet le 7 novembre 2001 effet le 7 novembre 2001	restructuration - rajust. 4 % augmentation économique 4 %
Année 2 - effet le 7 novembre 2002	augmentation économique 3 % allocation professionnelle (non partie du trait. de base)
Année 3 - effet le 7 novembre 2003	augmentation économique 3 % allocation prof. comme partie du traitement de base

Tableau 6 : Sommaire du rajustement salarial de l'Association

Allocation professionnelle mensuelle	
FI - 1	176
FI - 2	212
FI - 3	248
FI - 4	285

Tableau 7 : Allocation professionnelle mensuelle

b) Le principe de la comparabilité

Nous avons déjà exposé les points de vue d'éminents arbitres concernant la « comparabilité ». Il est utile de reprendre ici les observations de l'arbitre Shime concernant l'importance de la comparabilité interne, qui est cruciale pour la question en litige :

[Traduction] *En termes très simples, je ne vois pas de raison de rémunérer moins qu'aux autres universités les personnes qui exécutent les mêmes fonctions à McMaster University. Il me semble qu'un professeur adjoint qui enseigne la biologie à McMaster ne devrait pas gagner moins qu'un professeur adjoint qui enseigne la même matière dans une autre université de l'Ontario. De légères différences pourraient peut-être se justifier en fonction des conditions locales, mais ces conditions locales ne permettent pas de déroger à la prémisse selon laquelle les personnes de même rang qui font le même travail à des universités différentes devraient, tout compte fait, recevoir un salaire identique ou équivalent et, par salaire, j'entends tous les avantages sociaux. Selon moi, il est préférable d'établir les salaires et les avantages sociaux en comparant les barèmes de salaires. Je le répète, le plus important indicateur des salaires, c'est ce que la libre négociation collective a produit pour des postes identiques ou semblables dans les autres universités.*⁵⁰

Pour maintenir la comparabilité, le conseil d'arbitrage doit envisager d'apporter des rajustements salariaux substantiels afin de combler les écarts qui se sont creusés entre les groupes. C'est particulièrement important lorsqu'il s'agit de questions de travail internes comme le moral et le maintien en poste. La comparabilité devient aussi un facteur important pour régler des problèmes de recrutement et de concurrence entre des professionnels semblables – comme c'est le cas entre les FI et les AU. L'arbitre Aggarwal s'est penché sur quelques-unes de ces questions dans une décision concernant les agents de police de Kingston.

⁵⁰ *McMaster University and McMaster University Faculty Association*, 13 L.A.C. (4th) 199 (Shime).

[Traduction] *Toutefois, si l'écart salarial entre les services de police comparables n'est pas progressivement rétréci, il pourrait devenir disproportionné. En outre, une disparité salariale anormale entre les services de police comparables pourrait, à longue échéance, affecter le moral et la productivité du service et les relations de travail. C'est pourquoi l'arbitre, tout en accordant des augmentations de salaires, devrait, en plus des autres facteurs, prendre sérieusement en considération les salaires versés par les services de police comparables dans d'autres localités de taille semblable dans la région.*⁵¹

c) Les comparateurs appropriés

L'Association fait valoir que le comparateur le plus approprié à des fins internes (c.-à-d., au sein de la fonction publique fédérale) est le groupe Vérification. Le tableau qui suit donne la description officielle des fonctions pour chacun des deux groupes, telle que le gouvernement l'a publiée dans la *Gazette du Canada, Partie 1* (27 mars 1999).

⁵¹ *Kingston Police Association and the Kingston Police Services Board*, (unreported) October 21, 1991 (Aggarwal).

AGFFP	Vérificateurs
<p>Le groupe Gestion financière comprend les postes qui sont principalement liés à la planification, à l'élaboration, à l'analyse, à la prestation ou à la gestion de politiques, de programmes, de services internes de la fonction publique à caractère financier, ou d'autres activités connexes.</p> <p>Sans limiter la généralité de la définition énoncée ci-dessus, sont inclus dans ce groupe les postes dont les responsabilités principales se rattachent à l'une ou à plusieurs des activités suivantes :</p>	<p>Le groupe Vérification, commerce et achat comprend les postes qui sont principalement liés à l'application d'une connaissance approfondie de principes comptables et de normes de vérification généralement reconnus à la planification, à l'exécution et à la gestion de programmes de vérification externe; à la planification, à l'élaboration, à la prestation et à la gestion de politiques, de programmes, de services et d'autres activités de développement économique; à la planification, à l'élaboration, à la prestation et à la gestion de politiques, de programmes, de systèmes ou d'autres activités liés aux achats et aux approvisionnements à la fonction publique.</p> <p>Sans limiter la généralité de la définition énoncée ci-dessus, sont inclus dans ce groupe les postes dont les responsabilités principales se rattachent à l'une ou à plusieurs des activités suivantes :</p>
<p>élaboration, prestation, interprétation, recommandation ou révision de politiques, de pratiques, de principes, de systèmes ou de techniques de gestion financière;</p>	<p>vérification – application d'une connaissance approfondie des principes comptables et des normes de vérification généralement reconnus à la vérification des comptes et des dossiers financiers d'individus, d'entreprises, d'organismes à but non lucratif, de gouvernements provinciaux ou d'administrations municipales, afin de déterminer leur exactitude et leur vraisemblance, d'établir ou de vérifier les coûts, ou de confirmer la conformité des opérations aux lois, règlements, accords ou contrats.</p>
<p>prestation de conseils sur l'incidence financière des mesures et projets prévus de politiques et de programmes, y compris gestion des risques, information sur le rendement et gestion du rendement, et approbation de la pertinence des garanties financières de programmes et d'activités;</p>	<p>Nota : la Gazette du Canada poursuit la description détaillée des autres fonctions, mais celles-ci ont trait aux sous-groupes achat et commerce dans ce groupe.</p>

planification et réalisation de vérifications financières internes;	
élaboration et établissement de modèles de comptabilité analytique;	
planification et analyse financières, et rédaction de rapports financiers;	
opération et services financiers, par exemple, gestion de la comptabilité et déclaration des dépenses, des recettes, de l'actif ou du passif;	
<p>prestation de services dans deux domaines administratifs ou plus, dont l'un est financier, si ce travail financier a, de l'avis de l'employeur, une importance primordiale. Avant d'attribuer un poste au groupe approprié, il faut évaluer le but du poste par rapport à tous les critères suivants :</p> <p>a) incidence financière des conseils et des recommandations sur la réalisation globale des programmes et des objectifs de l'organisation;</p> <p>b) degré de responsabilité à l'égard des tâches financières du poste et du degré de complexité de ces tâches, compte tenu de la disponibilité d'une orientation fonctionnelle en matière de finances et de la nécessité de fournir une telle orientation;</p> <p>c) exercice de leadership pour l'une ou l'autre des activités susmentionnées.</p>	

Tableau 8 : Comparateurs appropriés : FI c. AU

Il y a lieu de noter que la description « officielle » des fonctions FI ci-dessus n'a pas été mise à jour de manière à refléter l'obligation *de facto* pour les FI d'appliquer les principes comptables généralement reconnus. Le défaut du Conseil du Trésor d'apporter cette modification constitue un irritant constant pour l'Association.

d) Les exigences relatives aux études

L'Association a déjà exposé, dans le présent mémoire, les nombreux changements que le domaine de travail des FI a subis au cours des dernières années. Le tableau qui suit donne un résumé des normes minimales relatives aux études exigées pour les postes FI, en comparaison de celles qui s'appliquent aux AU. Il y a lieu de noter que ces exigences varient entre le niveau d'accès FI-1 et les niveaux FI-2, 3 et 4, tandis que les mêmes exigences s'appliquent généralement à tous les niveaux AU.

Bien que la Commission de la fonction publique considère ces exigences comme des normes minimales, l'Employeur a, dans la plupart des cas, par suite des exigences accrues de la fonction de contrôleur moderne, exigé des normes encore plus élevées pour ce qui est de combler des postes vacants, notamment l'obligation de détenir un titre professionnel reconnu (CA, CGA, CMA).

FI - 1	Tous les AU
<p>1. deux années d'un programme d'études postsecondaires acceptables terminées avec succès en comptabilité, en finances, en administration des affaires, en commerce ou dans un autre domaine lié au poste à combler; ou</p>	<p>Pour combler les postes de ce groupe, il est obligatoire d'exiger une des options suivantes :</p> <p>a) études; b) attestation professionnelle; c) études et attestation professionnelle; d) études ou attestation professionnelle.</p>
<p>2. avoir terminé avec succès le niveau II du programme de formation dispensé par une association professionnelle canadienne reconnue de comptables.</p>	<p>un grade d'une université reconnue avec spécialisation acceptable en comptabilité, en administration des affaires, en commerce, en finances ou dans un autre domaine lié aux fonctions du poste.</p>
<p>3. possession du Certificat en gestion financière du gouvernement du Canada.</p>	
<p>suite page suivante</p>	

FI - 2 et niveaux supérieurs	
4. un baccalauréat d'une université reconnue et une spécialisation acceptable en comptabilité, en finances, en administration des affaires, en commerce ou dans un autre domaine lié au poste à combler ET de l'expérience dans un domaine lié aux postes du groupe « Gestion des finances »; ou	
5. admissibilité à un titre professionnel reconnu en comptabilité.	
NOTES :	NOTES :
L'admissibilité à un titre professionnel reconnu en comptabilité doit être acceptée quand un grade universitaire de premier cycle est l'exigence minimale pour un poste de ce groupe.	Les cours formant la spécialisation n'ont pas nécessairement à faire partie d'un programme d'études menant à l'obtention d'un grade dans le domaine de la spécialisation exigée; la spécialisation peut également être formée d'un agencement acceptable d'études, de formation et(ou) d'expérience.
L'obtention d'une note satisfaisante au test de la CFP approuvé comme alternative au grade universitaire, en plus d'un agencement acceptable d'études, de formation et(ou) d'expérience, peut être utilisée pour satisfaire à l'exigence d'un grade universitaire lorsque jugé approprié par le ou la gestionnaire pour le poste à combler. Cet agencement d'études, de formation et(ou) d'expérience doit comporter au moins deux années d'un programme d'études postsecondaires acceptables terminées avec succès dans un domaine lié au poste à combler.	Lorsque la qualité attestation professionnelle est exigée, la norme minimale est : a) l'admissibilité à un titre de comptable octroyé par une association professionnelle reconnue. <i>Les titres professionnels reconnus en comptabilité au moment de l'entrée en vigueur de cette norme sont ceux de CA, RIA/CMA et CGA.</i>
En ce qui a trait au grade universitaire, le terme « spécialisation » désigne un nombre acceptable de cours dans un domaine d'études particulier. Elle peut être obtenue dans le cadre d'un programme d'études menant à l'obtention d'un grade ou en suivant d'autres cours que ceux d'un tel programme; elle peut également être obtenue par un agencement acceptable d'études, de formation et(ou) d'expérience. (Une spécialisation acceptable en comptabilité comprend normalement un cours complet de niveau intermédiaire en comptabilité financière et, en plus, d'au moins un cours complet ou deux demi-cours dans un domaine lié à la comptabilité financière tel la comptabilité avancée, la comptabilité des coûts ou la comptabilité de gestion.).	

<p>De par leurs études, leur formation et leur expérience, les titulaires de postes du groupe « Gestion des finances » qui ne possèdent pas les études minimales prescrites pour le niveau de leur poste d'attache mais qui ont été titularisés dans leur emploi, conséquemment à la transposition entrée en vigueur le 23 juin 1987, satisfont aux normes minimales prescrites pour le niveau de leur poste d'attache. Il s'ensuit que :</p> <p>a) les titulaires de tous les postes transposés au niveau FI-1 satisfont à la norme minimale d'études applicable à ce niveau; ils doivent cependant satisfaire à la norme d'études formelles ou à l'alternative prescrite dans la présente norme pour être nommés aux postes de niveaux supérieurs;</p> <p>b) les titulaires de tous les postes transposés au niveau FI-2 et aux niveaux supérieurs satisfont à la norme minimale d'études pour les postes de niveaux FI-2, FI-3 et FI-4.</p>	
--	--

Tableau 9 : Études - FI c. AU

Il y a lieu de noter que, dans l'unité de négociation, les nouveaux membres, en particulier au niveau FI-2 et aux niveaux supérieurs, ont tendance à détenir de plus en plus de diplômes universitaires et de grades supérieurs. Plusieurs membres de l'unité de négociation possèdent un doctorat.⁵²

⁵² Un examen de l'unité de négociation en 1990 a révélé que les membres au niveau FI-2 ou aux niveaux supérieurs possédaient un baccalauréat ou une maîtrise. La fiabilité de ces données est légèrement réduite à cause du temps écoulé; cependant, selon l'expérience de l'agent négociateur, les normes minimales relatives aux études n'ont fait qu'augmenter au fil du temps, en particulier à cause des attentes croissantes du gouvernement relatives à la fonction de contrôleur. Nous sommes convaincus qu'une analyse semblable de l'unité de négociation aujourd'hui soulignera la prévalence de diplômes universitaires et de diplômes d'études supérieures chez les membres de l'unité de négociation. Voir, de manière générale, *Profil de la communauté de la gestion des finances : Étude des ressources humaines*, Bureau du Contrôleur général, Conseil du Trésor du Canada, janvier 1990, page 9.

e) **La concurrence pour des ressources limitées**

La « double personnalité » de l'Employeur dans ses relations avec la communauté de la gestion financière ressort clairement des conclusions d'un groupe de travail indépendant chargé d'analyser la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration publique fédérale. Le groupe a formulé les observations suivantes :

Le Gouvernement du Canada est en compétition avec d'autres ordres de gouvernement et avec le secteur privé pour s'attacher les spécialistes nécessaires. Ses échelles salariales ne se rapprochent pas de celles des gestionnaires et des professionnels de l'échelon supérieur dans l'entreprise privée.

La structure des échelles salariales a tendance à récompenser ceux qui dirigent le plus d'employés plutôt que ceux qui atteignent plus avec la même quantité, ou moins de ressources, ou encore ceux qui contribuent efficacement aux objectifs organisationnels par le travail d'équipe.

Toute la question des niveaux et des structures de rémunération fait déjà l'objet d'un examen dans le cadre de l'initiative intitulée « La Relève ». Le Groupe indépendant souligne l'importance de ce travail pour moderniser la fonction de contrôleur. Il s'agit d'un élément essentiel au maintien de la capacité de la fonction publique à assurer le bien du pays. Le Groupe indépendant a aussi reflété ces considérations dans ses suggestions sur l'acquisition et sur le déploiement des compétences spécialisées.⁵³

L'intérêt de nouveaux employés a été encore plus détourné par l'offre sélective de généreuses primes d'embauche. Cela n'a que contribué à rendre encore plus difficile le recrutement et le maintien en poste d'employés compétents pour les postes FI.

⁵³ Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada, 1999.

[Traduction] ***Le gouvernement fédéral engraisse les salaires de milliers de bureaucrates par des primes et des allocations spéciales... Ces indemnités provisoires ont débuté comme une mesure intérimaire pour combler des pénuries temporaires, mais elles ont proliféré au point de devenir un outil clé pour recruter et maintenir en poste des travailleurs très spécialisés... Les montants varient énormément, selon la profession, le degré de scolarité, l'expérience requise et même la région du pays où se trouve le poste... Les primes sont versées aux professionnels et aux spécialistes difficiles à trouver... les salaires constituent une question cruciale pour le gouvernement qui devra recruter en vue de doter des milliers de postes devenus vacants par la retraite des « baby boomers » au moment même où la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée s'intensifie partout dans le monde.***⁵⁴

Pour le groupe Gestion financière, ces initiatives ne se sont pas concrétisées malgré l'existence manifeste de problèmes de recrutement, de maintien en poste et de modernisation de la fonction de contrôleur.

L'Association fait valoir que ses revendications salariales sont justifiées pour redresser le déséquilibre qui existe entre ses membres et le comparateur interne le plus approprié – le groupe Vérification. Le Gouvernement du Canada reconnaît qu'on s'arrache des ressources limitées pour combler les postes devenus vacants par suite de l'attrition et de problèmes de recrutement et de maintien en poste. De fait, une étude publiée en février de cette année a révélé que 27 % des recrues ont l'intention de quitter la fonction publique au cours des cinq premières années.⁵⁵ Voici la conclusion de ce même rapport :

Le présent rapport a souligné plusieurs aspects préoccupants en ce qui concerne le maintien en poste des nouveaux fonctionnaires. Bien que près des trois quarts (73 %) des nouveaux fonctionnaires envisagent de demeurer au sein de la FP pendant plus de cinq ans, un pourcentage significatif (27 %) envisagent de quitter les rangs de celle-ci d'ici

⁵⁴ *Key Federal Workers Romanced by Bonuses as High as \$75,000*, Ottawa Citizen, 7 avril 2002.

⁵⁵ *Maintien en poste des nouveaux membres du personnel de la fonction publique fédérale : Plans de carrière des nouveaux fonctionnaires et particulièrement de ceux qui envisagent déjà de partir dans les cinq prochaines années*, Commission de la fonction publique, Unité d'analyse du marché du travail, février 2002, page 7.

cinq ans. Cette réalité pose un problème grave en ce qui concerne le remplacement de ces travailleurs, tout particulièrement à une époque où l'on constate une diminution de la population active.

Parmi les aspects auxquels il convient de s'intéresser sous l'angle du maintien en poste figurent les mécanismes permettant de mieux mettre à profit les aptitudes et les capacités des membres du personnel, la rémunération, l'établissement d'un lien entre le travail effectué et la visibilité des résultats, et l'amélioration des chances d'avancement.⁵⁶ [les soulignés sont ajoutés]

Par conséquent, nous faisons valoir que le conseil d'arbitrage devrait prendre des mesures positives pour rétrécir l'écart qui existe entre ces deux groupes.

⁵⁶ Id., page 17.

f) Les comparaisons internes avec les autres fonctionnaires

L'Association fait valoir qu'un rajustement des salaires de 19,4 % au cours des trois années d'application de la convention collective proposée s'impose pour atteindre la parité avec le groupe Vérification. Nous attirons l'attention du conseil sur le fait que des écarts salariaux existent à tous les niveaux du système de classification de l'unité de négociation. Par conséquent, nous soutenons que le rajustement des salaires ne peut se limiter aux échelons maximums de chaque poste, mais qu'il devrait refléter une augmentation générale de manière à mieux correspondre aux salaires des vérificateurs. La preuve présentée dans les pages qui suivent illustrera la disparité salariale par rapport aux vérificateurs ainsi qu'au reste des groupes « professionnels » dans la fonction publique fédérale.

Des augmentations de salaires peuvent prendre de nombreuses formes. Bien qu'il n'en soit pas question dans les tableaux suivants, nous tenons à souligner que presque tous les autres groupes de la fonction publique fédérale, tout comme ceux de l'ADRC, ont obtenu une certaine forme de rajustement des salaires au moyen de l'établissement d'échelons supplémentaires. Tout récemment, le groupe Droit (LA) a obtenu un échelon additionnel, ce qui fait que les FI sont l'un des derniers groupes à ne pas encore en avoir eu.

Tableau 10 : Historique détaillé des salaires

Groupe	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vérification	64 561	67 111	69 628	73 398	76 848	79 153	79 153	79 153	79 153	79 153
CO	66 779	69 116	71 535	72 787	77 182	77 182	79 497	79 497	79 497	79 497
CS	65 808	68 111	70 665	73 032	76 465	76 456	78 759	78 759	78 759	78 759
ES	68 209	70 392	73 032	75 588			85 835	85 835	85 835	85 835
PE	56 635	58 447	60 493	64 315	67 273	67 273	69 291	69 291	69 291	69 291
						300 064				
Moyenne	64 398	66 635	69 071	71 824	74 442	75 016	78 507	78 507	78 507	78 507
FI-4	59 267	62 628	63 422	66 593	69 789	69 789	71 883	71 883	71 883	71 883
Différence	-5 131	-4 007	-5 649	-5 231	-4 653	-5 227	-6 624	-6 624	-6 624	-6 624
							Période de gel des salaires			
Groupe	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Vérification	79 153	81 132	85 239	86 944	89 959	92 478	94 790			
Vérification (ADRC)					91 953	94 528	97 931	100 704		
CO	79 497	81 484	83 114	84 319	87 017	89 453	91 689			
CS	78 759	83 461	85 130	89 675	94 830	100 187				
ES	85 835	85 835	89 259	91 290	93 572	99 749	102 243			
PE	69 291	71 023	72 443	79 392						
					81 377					
Moyenne	78 507	80 587	83 037	86 324	89 785	95 279	96 663	100 704		
FI-4	71 883	73 680	75 154	79 301	81 284					
Différence	-6 624	-6 907	-7 883	-7 023	-8 501	-13 995	-15 379			
	Gel									

Tableau 11 : Meilleur comparable - FI c. AU (FP & ADRC)

Groupe	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vérification	64 561	67 111	69 628	73 398	76 848	79 153	79 153	79 153	79 153	79 153
FI-4	59 267	62 628	63 422	66 593	69 789	69 789	71 883	71 883	71 883	71 883
Différence	-5 294	-4 483	-6 206	-6 805	-7 059	-9 364	-7 270	-7 270	-7 270	-7 270
							Période de gel des salaires			
Groupe	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Vérification	79 153	79 153	85 239	86 944	89 959	92 478	94 790			
Vérification (ADRC)					91 953	94 528	97 931	100 704		
					90 956	93 503	96 361		Moyenne	
FI-4	71 883	71 883	75 154	79 301	81 284					
	-7 270	-7 270	-10 085	-7 643	-9 672	-12 219	-15 077			
	Période de gel des salaires									

Ces tableaux démontrent clairement l'écart qui existe actuellement entre les membres de l'Association et le groupe Vérification ainsi que les autres groupes professionnels.

Ces écarts sont comblés dans les propositions et la restructuration salariales de l'Association exposées ci-dessous :

Tableau 12 - : Propositions salariales et resserrement FI c. AU (PS)							
Groupe	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vérification	85239	86944	89959	92478	94790		
FI-4	75154	79301	81284				
Différence	-10085	-7643	-8675				
Prop. salariales		4 % restructuration	84535				
		4 % aug. économique	87916				
		3 % aug. économique			90554		
		3 % aug. économique				93270	
		Allocation professionnelle				<u>96690</u>	
		Différence	-4562	-4236			

Tableau 12 : Propositions salariales et resserrement, FI c. AU

Le tableau ci-dessus illustre la manière dont la proposition de l'Association relative à l'augmentation et à la restructuration des salaires rétrécit l'écart par rapport au comparateur interne le plus approprié. La convention collective AU expire en juin 2003, et nous nous attendons à ce que les AU obtiennent alors une autre augmentation. Il importe de prendre note que les vérificateurs à l'ADRC ont conclu une convention

collective pour 2003 qui prévoit une augmentation de salaire à 97 931 \$, mais aussi un échelon additionnel à 100 704 \$.

L'Association propose également un processus raisonnable visant à rétrécir et à combler l'écart entre les salaires des postes FI et ceux des postes AU. Les propositions de l'Association en arrivent à cette parité sur les trois années de la période d'application de la convention collective, ce qui réduit au minimum le fardeau pour l'Employeur tout en redressant le déséquilibre qui existe dans les salaires des membres.

g) La comparabilité externe

Dans notre examen antérieur des comparateurs pertinents pour les fonctionnaires, nous avons cerné deux grandes catégories : les postes internes (c.-à-d., les autres fonctionnaires) et les postes externes comportant des fonctions identiques ou semblables. La section de notre mémoire qui suit mettra l'accent sur la disparité qui existe actuellement entre les salaires versés aux membres de l'unité de négociation et ceux des autres personnes qui font du travail identique ou semblable dans le secteur privé.

L'Association a retenu les services professionnels d'un groupe d'experts-conseils de renommée internationale, le groupe Hay, qui, selon sa publicité :

[Traduction] ... fournit à ses clients les données les plus exhaustives au monde relatives à la rémunération. Aucun des renseignements ne remonte à plus d'un an, et une grande partie provient d'organisations chefs de file dans le monde. Nous possédons, par exemple, des données de 40 % de la liste des 1000 entreprises mondiales du magazine Business Week. Toutes les données sont conciliées au moyen de la Méthode des barèmes d'évaluation Hay®, techniques exclusives d'évaluation et de concordance des emplois.

Les renseignements sur la rémunération dans la base de données pour chaque pays sont ventilés au niveau des organisations par taille, type (par ex., gouvernemental, non gouvernemental) et industrie, ainsi qu'au niveau des postes par taille et fonction. Toutes les données du groupe Hay sont réparties selon la taille. À l'appui de ce processus, nous disposons de quelque 2000 descriptions de postes versées dans des matrices de tâches de

postes.

Nous analysons ces données en vue de produire des rapports multinationaux périodiques sur la rémunération, notamment les Compensation Reports, RewardView; EmployCost; et les Hay Executive Compensation Reports. À titre d'exemple de la portée de la section réservée à chaque pays dans ces rapports, le Hay France Compensation Report est publié aux trois mois et il contient les niveaux, les tendances et l'analyse de la rémunération sur la base de 93 000 travailleurs dans 340 organisations.

Le groupe Hay produit également des rapports particuliers à un pays et à une industrie ainsi que des sondages personnalisés et exclusifs. À titre d'exemple de rapports particuliers, nous produisons chaque année le Pharmaceutical Compensation Report dans 25 pays. Les sondages exclusifs fournissent des renseignements sur la rémunération très personnalisés pour des groupes spécifiques, dont l'accès est très restreint. Les sondages personnalisés sont encore plus spécifiques, car ils sont taillés sur mesure à la demande particulière d'un client, par exemple, des postes de courtiers en produits à Londres.⁵⁷

Le groupe Hay a mené un sondage personnalisé concernant un éventail de postes financiers et comptables. Ses conclusions reposent sur un examen des organisations du secteur public et de son Hay Group Compensation Report pour 2001 :

[Traduction] ... Nous concluons que le groupe Gestion financière de la fonction publique fédérale est rémunéré en dessous de la valeur du marché pour ce qui est du taux normal par comparaison avec les taux versés pour du travail de gestion financière comparable dans un échantillon d'organisations des secteurs public et privé autres que la fonction publique du Canada. Notre analyse a pris en considération les taux de rémunération en vigueur dans les organisations comparables en 2001. Compte tenu, dans notre analyse, de toutes les formes de rémunération en espèces et d'augmentations de rémunération prévues pour l'année 2002, le taux de rémunération pour le travail de gestion financière dans la fonction publique fédérale pourrait, dans certains cas, accuser jusqu'à 19,4 % de retard sur le marché... pour ce qui est des taux normaux pour 2001, le groupe Gestion financière dans l'ensemble, à tous les niveaux de classification, accuse en moyenne 8,2 % de retard sur le marché par comparaison avec les taux normaux de 2001 pour du travail

⁵⁷ Voir, de façon générale, le site Web du groupe Hay, www.haygroup.com.

*de gestion financière comparable exécuté dans les organisations à l'extérieur de la fonction publique du Canada.*⁵⁸

L'analyse du secteur privé du groupe Hay tient compte du deuxième des deux principaux critères que les arbitres des différends appliquent – la comparabilité externe. L'Association fait valoir que cette analyse renforce encore plus son argument voulant qu'un important rattrapage soit justifié dans la présente ronde de négociation.

h) Le déclin des salaires réels

Les douze dernières années se sont révélées difficiles pour les membres de l'Association. La période de cinq ans entre 1991 et 1996 a été particulièrement éprouvante par suite des gels des salaires que le gouvernement fédéral a imposés par voie législative. Les salaires des membres de l'Association ont été rajustés de 3 % au cours de toute cette période – indépendamment des incidences d'un taux d'inflation beaucoup plus élevé dans l'économie canadienne.

L'augmentation négociée par les autres groupes d'employés au Canada constitue un contraste frappant par rapport à cette hausse de 3 %, en particulier dans le cas des travailleurs syndiqués dans le secteur privé dont les augmentations de salaires ont suivi de près le taux d'inflation.

Avec la reprise de la négociation collective en 1997, l'Association a conclu avec l'Employeur des conventions pour 1997 à 2000 qui prévoyaient des augmentations de 2,5 %, 2 %, 5,448 % et 2,5 %. Bien que l'augmentation salariale apparente pour 1999 ait été de 5,448 %, l'augmentation économique réelle

⁵⁸ A Compensation Survey for the Association of Public Service Financial Administrators, le groupe Hay, mai 2002.

n'était que de 2 %. Le reste, 3,488 %, résultait uniquement du consentement des membres d'accroître leur durée du travail de 7,25 heures par jour à 7,5 heures par jour.

Le tableau ci-dessous expose les augmentations salariales moyennes pour le secteur privé ainsi que le secteur public, les hausses réelles de l'Indice des prix à la consommation pour la période témoin et, enfin, les hausses de salaires pour les membres de l'unité de négociation.

Année	% règlement moyen dans le secteur privé	% IPC	% règlement moyen dans le secteur privé	% règlements AGFFP
1991	42	56	34	0
1992	25	15	2	3
1993	8	18	6	0
1994	13	2	0	0
1995	17	22	6	0
1996	19	16	5	0
1997	18	16	11	25
1998	18	9	16	2
1999	26	17	19	5,448*
2000	24	27	25	25
2001	29	26	33	-
2002	25	13	31	-
2003	1,9 (prévision)			

Hausses totales	264	256	206	15,488*
--------------------	-----	-----	-----	---------

Tableau 13 : Augmentations salariales secteur public/privé/IPC/AGFFP, 1991 - 2003⁵⁹

* = Il y a lieu de noter que le chiffre de 5,448 % tient compte de l'augmentation salariale au titre de l'augmentation du nombre d'heures de travail par jour et qu'il ne reflète pas une augmentation strictement économique qui se limitait à 2,0 %.

Bref, de 1991 à la ronde de négociation actuelle, les membres de l'unité de négociation ont dû se contenter d'une augmentation économique de 12 %, tandis que l'Indice des prix à la consommation montait de 24 %. Au cours de cette période, les salaires dans le secteur privé ont augmenté de 26 % et ceux des autres employés du secteur public, d'environ 21 %. Ce tableau illustre la perte de pouvoir d'achat réel des membres de l'AGFFP, en particulier par comparaison avec les autres travailleurs des secteurs public et privé au Canada. Il s'agit là d'un autre élément de preuve en faveur des revendications salariales de l'Association dans la présente cause d'arbitrage.

Il est intéressant de noter l'augmentation des salaires que l'Employeur a récemment consentie aux groupes non syndiqués Personnel (PE) et Organisation et méthodes (OM) : 4,5 % en octobre 2001 et 2,5 % en octobre 2002. Les revendications salariales de l'Association dont le conseil d'arbitrage est saisi (à l'exclusion de l'augmentation au titre de la restructuration) pour les deux premières années de la convention collective d'une durée de trois ans proposée correspondent simplement à l'augmentation consentie aux groupes PE et OM. Si l'on y ajoute la hausse prévue de l'IPC pour 2003 (1,9 %), l'augmentation totale que l'AGFFP propose se rapproche à moins de 1 % des augmentations de salaires que l'Employeur avait

⁵⁹ Les statistiques des secteurs public et privé proviennent des *Bulletins des règlements salariaux mensuels* de Développement des ressources humaines Canada, dont le numéro le plus récent était le Volume 13, Numéro 4, avril 2002.

consenties à d'autres groupes en date de mars 2002.

Le dernier tableau, à la page suivante, illustre l'érosion du pouvoir de dépenser des membres de l'unité de négociation, ainsi que le rajustement des salaires qui aurait été requis pour préserver ce pouvoir.

Année	% IPC	IPC	% AGFFP	Indice AGFFP	Traitement max. FI-4	Traitement max. pour correspondre à l'IPC
1990	-	100	-	100	69789	69789
1991	56	1056	0	100	69789	73697
1992	15	10718	3	103	71883	74865
1993	18	10911	0	103	71883	76309
1994	2	10933	0	103	71883	76475
1995	22	11174	0	103	71883	78315
1996	16	11352	0	103	71883	79715
1997	16	11534	25	10558	73680	81163
1998	9	11638	2	10769	75154	82005
1999	17	11836	5448	11363	79301	83628

2000	27	12155	25	11647	81284	86300
2001	26	12471	-	-	-	89028
2002	13	12633	-	-	-	90471
2003	19	12874	-	-	-	92643
Hausse totale	256	12874	15488	11647	81284	92643

Tableau 14 : Application de l'IPC aux traitements de l'AGFFP

Pour résumer le tableau ci-dessus, entre 1991 et 2001, l'IPC a grimpé de 24,71% en comparaison de 16,47 % pour les salaires des membres de l'unité de négociation. Pour que les salaires des FI rattrapent les taux réel et prévu de l'IPC, il faudrait un rajustement de 14 % pour 2003. Il est particulièrement intéressant de noter dans ce tableau le quantum du dollar perdu pour les membres de l'unité de négociation. Entre l'année de base 1991 et l'expiration de la dernière convention collective, le membre de l'unité de négociation au maximum du niveau FI-4 aurait perdu 53 849 \$ en pouvoir de dépenser réel. Il s'agit là d'une perte de revenu attribuable au gel de la négociation collective que le gouvernement a imposé par voie législative.

i) L'allocation professionnelle

L'allocation professionnelle est l'un des moyens que l'Association propose pour rétrécir l'écart salarial par rapport au groupe Vérification. Elle s'apparente à la proposition de restructuration – elle est tout simplement un autre moyen d'atteindre l'important objectif de la parité salariale entre deux groupes semblables. Cette proposition est aussi compatible avec l'article 67 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

j) Sommaire - la question des traitements

L'Association propose une combinaison de restructuration des salaires et d'augmentation économique sur les trois années de la période d'application de la convention collective proposée. Cette combinaison, jumelée à l'allocation professionnelle proposée, vise à atteindre l'équilibre dans les salaires versés aux personnes qui font du travail comparable dans la fonction publique.

Cette proposition de l'Association tient compte des nombreux critères que les arbitres appliquent dans leurs décisions concernant l'établissement de salaires. Nous avons présenté des comparateurs internes détaillés fondés tant sur les normes minimales relatives aux études que sur les responsabilités exigées. Nous avons présenté un rapport du groupe Hay sur les rapports entre les membres de l'unité de négociation et les personnes qui font du travail semblable dans des lieux de travail de l'extérieur (secteur privé). Nous avons également présenté une analyse détaillée des critères sur lesquels les arbitres s'appuient – en particulier lorsqu'ils sont aux prises avec des questions comme le maintien en poste et le recrutement, le moral et la compétitivité pour des ressources limitées. Enfin, nous nous sommes appuyés sur les conclusions de l'Employeur concernant la modernisation de la fonction de contrôleur, la nécessité de normes professionnelles et l'accent accru sur la gestion financière dans le secteur privé.

Tout ce qui précède justifie le rajustement des salaires que l'Association revendique. L'Association présente sa demande afin d'atteindre l'objectif raisonnable d'une parité approximative sur les trois années de la période d'application de la convention collective proposée – atténuant ainsi les incidences pour l'Employeur. Il s'agit là d'une démarche fort courante que les arbitres adoptent lorsqu'ils doivent vraiment améliorer des rapports salariaux autrement déformés.

Voilà pourquoi nous demandons respectueusement au conseil d'arbitrage de faire droit aux revendications de l'Association.

2. Les congés annuels

a) Notre proposition

L a
conv
entio
n
colle
ctive
conti
ent
les
disp
ositi
ons
suiv
ante
s
relati
ves
aux
cong
és
annu
els :
L'A
ssoc
iatio
n

ARTICLE 29 - CONGÉ ANNUEL PAYÉ

29.01 La période de référence pour congé annuel s'étend du 1^{er} avril au 31 mars inclusivement de l'année civile suivante.

29.02 Acquisition des crédits de congé annuel

La fonctionnaire acquiert des crédits de congé annuel pour chaque mois civil au taux suivant au cours duquel elle touche la rémunération d'au moins soixante-quinze (75) heures :

- a) neuf virgule trois sept cinq (9,375) heures jusqu'au mois où survient l'anniversaire de sa huitième (8^e) année de service;
- b) douze virgule cinq (12,5) heures à partir du mois où survient son huitième (8^e) anniversaire de service;
- c) quatorze virgule trois sept cinq (14,375) heures à partir du mois où survient son dix-septième (17^e) anniversaire de service;
- d) quinze virgule six deux cinq (15,625) heures à partir du mois où survient son dix-huitième (18^e) anniversaire de service;
- e) dix-sept virgule cinq (17,5) heures à partir du mois où survient son vingt-huitième (28^e) anniversaire de service;
- f) dix-huit virgule sept cinq (18,75) heures à partir du mois où survient son vingt-neuvième (29^e) anniversaire de service;
- g) toutefois, une fonctionnaire qui a bénéficié ou qui a le droit de bénéficier d'un congé d'ancienneté, voit ses crédits de congé annuels acquis en vertu du présent article, réduits de trois virgule un deux cinq (3,125) heures par mois à partir du début du mois où survient son vingtième (20^e) anniversaire de service jusqu'au début du mois où survient son vingt-cinquième (25^e) anniversaire de service;
- h) aux fins du paragraphe 29.02 seulement, toute période de service au sein de la fonction publique, qu'elle soit continue ou discontinuée, entrera en ligne de compte dans le calcul des crédits de congé annuel sauf lorsque la fonctionnaire reçoit ou a reçu une indemnité de départ en quittant la fonction publique. Cependant, cette exception ne s'applique pas à une fonctionnaire qui a touché une indemnité de départ au moment de sa mise en disponibilité et qui est réaffectée dans la fonction publique dans l'année qui

cherche à faire modifier l'article 29.02 comme suit :

29.02 Acquisition des crédits de congé annuel

La fonctionnaire acquiert des crédits de congé annuel pour chaque mois civil au taux suivant au cours duquel elle touche la rémunération d'au moins soixante-quinze (75) heures :

- a) **onze virgule deux cinq (11,25) heures (18 jours)**, jusqu'au mois où survient l'anniversaire de sa **quatrième (4^e)** année de service;
- b) douze virgule cinq (12,5) heures (20 jours) à partir du mois où survient l'anniversaire de sa **quatrième (4^e)** année de service;
- c) quatorze virgule trois sept cinq (14,375) heures (23 jours) à partir du mois où survient l'anniversaire de sa **quatorzième (14^e)** année de service;
- d) quinze virgule six deux cinq (16,625) heures (25 jours) à partir du mois où survient l'anniversaire de sa **quinzième (15^e)** année de service;
- e) dix-sept virgule cinq (17,5) heures (28 jours) à partir du mois où survient l'anniversaire de sa **dix-huitième (18^e)** année de service;
- f) dix-huit virgule sept cinq (18,75) heures (30 jours) à partir du mois où survient l'anniversaire de sa **vingtième (20^e)** année de service;
- g) **à compter du mois au cours duquel survient son vingt-cinquième**

Les propositions de l'Association entraînent un certain nombre de modifications aux dispositions relatives aux congés annuels, résumées ci-dessous. Pour fins de commodité, nous avons transposé les droits à congé annuel en jours.

- i) Modifier de manière à améliorer les droits à congé annuel à intervalles réguliers, avec effet rétroactif à la première année de la convention collective, comme suit :

Anniversaire	Droit actuel (jours)	Anniversaire proposé	Droit proposé (jours)
0 - 8 ^e	15	0 - 4 ^e	18
8 ^e - 17 ^e	20	4 ^e - 14 ^e	20
17 ^e - 18 ^e	23	14 ^e - 15 ^e	23
18 ^e - 28 ^e	25	15 ^e - 17 ^e	25
28 ^e - 29 ^e	28	18 ^e - 20 ^e	28
29 ^e +	30	20 ^e - 25 ^e	30
		25 ^e +	30 + 1 jour additionnel par année

Tableau 15 : Sommaire des congés annuels

Pour illustrer les incidences des modifications proposées sur le droit à congé annuel, nous avons choisi un certain nombre d'anniversaires courants et pris l'ensemble du droit à congé annuel pour cette période. Comme vous pourrez le constater, les FI commencent à accuser du retard tôt dans leurs carrières et ne reprennent jamais le temps perdu par comparaison avec la moyenne des autres conventions collectives dans la fonction publique.

Les tableaux suivants donnent les divers droits à congé annuel pour les groupes de fonctionnaires

comparables, puis les différences dans le droit à congé annuel dans l'ensemble à certains intervalles dans la carrière de l'employé.

**Tableau 16 : Augmentations du droit à congé annuel
dans la fonction publique fédérale**

Année	AU	Droit	Économie	AFPC-PA	ADRC	FI
--------------	-----------	--------------	-----------------	----------------	-------------	-----------

0 -5	15	15	15	15	15	15
5		20				
7					17	
8	20		20	20	20	20
16	22	22	22	22		
17	23	23	23	23	23	23
18	25	25	25	25	25	25
27	27	27	27	27	28	
28	30	30	28	30	30	28
29			30			30

Tableau 17 : Droit à congé annuel dans l'ensemble à certains anniversaires

Multiple	AV	Droit	Économie	AFPC-PA	ADRC	Moyenne	FI	Différence
5	75	80	75	75	75	76	75	1
10	165	180	165	165	167	168,4	165	3,4
15	265	280	265	265	267	268,4	265	3,4
20	385	400	385	385	385	388	383	5
25	510	525	510	510	510	513	508	5
30	652	667	650	652	653	654,8	646	8,8
35	802	817	800	802	803	804,8	796	8,8

Tableau 17 : AGFFP - Droit à congé annuel dans l'ensemble à certains anniversaires

L'Association s'est toujours comparée aux vérificateurs qu'elle considère comme le groupe comparable le plus approprié dans la fonction publique fédérale. Le tableau suivant donne une comparaison entre les droits à congé annuel des FI et ceux des AU.

Année	FI	AU	Différence
5	75	75	0
10	165	165	0
15	265	267	2
20	383	385	2
25	508	510	2
30	646	652	6
35	796	802	6

Tableau 18 : FI c. AU : droit à congé annuel pour l'ensemble de la carrière, à intervalles donnés

Comme on peut le constater, le droit à congé des FI commence à accuser du retard après la quinzième année.

L'Association fait valoir que les augmentations proposées relatives aux congés annuels sont compatibles avec les droits à congé annuel des autres groupes professionnels dans la fonction publique fédérale. L'Association soutient que ses revendications sont raisonnables et justifiées.

3. Les congés payés ou non payés

La convention collective contient des dispositions détaillées relatives aux congés payés ou non payés. Plutôt que de reproduire ces dispositions dans le présent mémoire, nous présentons le résumé qui suit. Nous demandons au conseil d'arbitrage de consulter la convention collective qui fait partie des pièces justificatives pour y consulter les dispositions concernant des congés particuliers.

La convention collective contient les dispositions suivantes relatives aux congés payés ou non payés :

Article de la convention collective	Type de congé
28.01 - 28.10	Congés - généralités, y compris conversion de jours en heures, dispositions relatives aux congés et à l'emploi continu, avis du solde de congés, conservation des congés acquis, congé d'ancienneté, conciliation des congés au moment de la cessation d'emploi, indemnité pour fonctions spéciales.
29.01 - 29.13	Congés annuels, établissement du calendrier des congés annuels, remplacement par un congé de maladie ou de deuil, rappel, report, congé de cessation d'emploi, paiements anticipés de congés annuels, annulation.
30.01 - 30.08	Congés de maladie, crédits, octroi de congés de maladie, nombre insuffisant de crédits de congé de maladie, remplacement par d'autres congés, réengagement dans la fonction publique, pas de licenciement tant que le nombre de crédits de congé de maladie est suffisant.
31.01 - 31.02	Rendez-vous chez le médecin pour les fonctionnaires enceintes, utilisation des congés de maladie.
32.01	Congé pour accident de travail.

33.01 - 33.04	Congé de maternité non payé, régime de prestations supplémentaires de chômage, employées invalides, dispositions transitoires.
34.01 - 34.06	Réaffectation ou congé lié à la maternité.
35.01	Congé parental, employés invalides, dispositions transitoires.
36.01	Congé non payé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire.
37.01	Congé payé pour obligations familiales.
38.01	Congé non payé pour les soins de longue durée d'un parent et les autres besoins familiaux.
39.01	Congé de mariage payé.
40.01	Congé non payé en cas de réinstallations du conjoint.
41.01 - 41.05	Congé de décès.
42.01	Congé pour comparution.
43.01	Congé de sélection du personnel.
44.01 - 44.05	Congé de perfectionnement, congé d'études, congé de perfectionnement professionnel payé, assistance aux conférences et congrès.
45.01	Congé non payé pour d'autres motifs.

Tableau 19 : Dispositions générales de la convention collective relatives aux congés

a) Le congé de préretraite

L'Association propose d'ajouter la disposition suivante à la convention collective :

À compter de la date de signature de la présente convention collective, l'Employeur accordera un congé payé de cinq (5) jours par année, jusqu'à un maximum de vingt-cinq (25) jours, à l'employé-e âgé de cinquante-cinq (55) ans ou plus qui compte un minimum de trente (30) ans de service.

Ce type de congé se trouve dans la convention collective de l'ADRC qui s'applique aux FI et aux AU (entre autres).

La convention collective de l'ADRC se lit comme suit :

53.01 À compter de la date de signature de la présente convention collective, l'Employeur accordera un congé payé de cinq (5) jours par année, jusqu'à un maximum de vingt-cinq (25) jours, à l'employé-e âgé de cinquante-cinq (55) ans ou plus qui compte un minimum de trente (30) ans de service.

Ce libellé vise à apaiser l'inquiétude croissante concernant le maintien en poste dans la fonction publique fédérale. Dans le cas des employés à l'ADRC, cette disposition a favorisé le maintien en poste des employés possédant beaucoup d'ancienneté. Elle a contribué à préserver l'expérience et les connaissances des employés possédant beaucoup d'ancienneté. Elle permet de régler les problèmes que l'Employeur a cernés dans diverses études concernant le maintien en poste et la retraite dans la fonction publique.

L'employeur a produit un certain nombre d'études et de rapports sur les problèmes de maintien en poste aux niveaux de la direction dans la fonction publique. Selon une conclusion commune, la sous-rémunération est l'une des principales causes de ces problèmes.⁶⁰ L'Association fait valoir que ces problèmes ne sont pas exclusifs au groupe de la direction, mais qu'ils sont répandus partout dans la fonction publique.

En conséquence, l'Association fait valoir que, pour régler les problèmes de maintien en poste qui existent

⁶⁰ Voir, de façon générale, *Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Premier rapport* (janvier 1998); *Questions sur le maintien en poste des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale*, Watson Wyatt (1996). *Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Deuxième rapport* (mars 2000).

indiscutablement au sein du groupe FI, il y a lieu d'ajouter un congé de préretraite.

b) Le congé payé pour obligations personnelles et bénévolat

L'Association demande que la disposition suivante soit ajoutée à la convention collective :

Le fonctionnaire obtient deux (2) jours de congé payé par année financière dans les circonstances suivantes :

a) un (1) jour pour obligations personnelles;

b) un (1) jour pour activités bénévoles.

Ces droits à congé sont devenus monnaie courante dans les autres conventions collectives de la fonction publique. L'Association fait valoir que ses membres devraient jouir d'avantages semblables à ceux des autres groupes de la fonction publique.

Le comparateur le plus proche des FI est le groupe Vérification. La convention collective AU contient les dispositions suivantes relatives au congé pour obligations personnelles et activités bénévoles. Il importe de prendre note que ces modifications ont été négociées lors de la plus récente ronde de négociation de ce groupe.

La convention collective du groupe Vérification contient les dispositions suivantes relatives au congé pour obligations personnelles et bénévolat :

17.13 Congé pour bénévolat

Sous réserve des nécessités du service telles que déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière,

un (1) jour de congé payé pour travailler à titre de bénévole pour une organisation ou une activité communautaire ou de bienfaisance, autre que les activités liées à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada;

Ce congé est pris à une date qui convient à la fois à l'employé et à l'Employeur. Cependant, l'Employeur fait tout son possible pour accorder le congé à la date demandée par l'employé.

17.21 b) Congé personnel

Sous réserve des nécessités du service déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière, un (1) jour de congé payé pour des raisons de nature personnelle. Ce congé est pris à une date qui convient à la fois à l'employé et à l'Employeur. Cependant, l'Employeur fait tout son possible pour accorder le congé à la date demandée par l'employé.

Cette disposition est, elle aussi, en voie de devenir courante dans la fonction publique fédérale. Le tableau suivant donne les dispositions des conventions collectives visant les autres employés de la fonction publique fédérale.

Unité de négociation	Congé payé pour bénévolat – Libellé
Vérification, commerce et achat (Conseil du Trésor et IPFPC)	<p>17.13 Congé pour bénévolat</p> <p>Sous réserve des nécessités du service telles que déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière, un (1) jour de congé payé pour travailler à titre de bénévole pour une organisation ou une activité communautaire ou de bienfaisance, autre que les activités liées à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada;</p>
Droit (Conseil du Trésor et IPFPC)	<p>19.14 Congé pour bénévolat</p> <p>Sous réserve des nécessités du service telles que déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière, un (1) jour de congé payé pour travailler à titre de bénévole pour une organisation ou une activité communautaire ou de bienfaisance, autre que les activités liées à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.</p> <p>Ce congé est pris à une date qui convient à la fois à l'employé et à l'Employeur. Cependant, l'Employeur fait tout son possible pour accorder le congé à la date demandée par l'employé.</p>

Services des programmes et de l'administration (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Recherche (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Enseignement et bibliothéconomie (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Catégories du soutien administratif (Institut de recherche en santé du Canada et AFPC)	<p>Sous réserve des nécessités du service telles que déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière :</p> <p>(i) un (1) jour de congé payé pour des raisons de nature personnelle;</p> <p>(ii) un (1) jour de congé payé pour travailler à titre de bénévole pour une organisation ou une activité communautaire ou de bienfaisance, autre que les activités liées à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.</p>
Services de santé (Conseil du Trésor et IPFPC)	<p>17.20 Congé de bénévolat</p> <p>a) Sous réserve des nécessités du service telles que déterminées par l'employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé se voit accorder, au cours de chaque année financière, un (1) jour de congé payé pour travailler à titre de bénévole pour une organisation ou une activité communautaire ou de bienfaisance, autre que les activités liées à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada;</p> <p>b) Ce congé est pris à une date qui convient à la fois à l'employé et à l'employeur. Cependant, l'employeur fait tout son possible pour accorder le congé à la date demandée par l'employé.</p>
Services techniques (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Administration et service extérieur (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et AFPC)	Comme ci-dessus
Services de soutien administratif (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et AFPC)	Comme ci-dessus
Réparation des navires (Ouest) (Conseil du Trésor et Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du gouvernement fédéral (Esquimalt))	Comme ci-dessus

Réparation des navires (Est) (Conseil du Trésor et Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du gouvernement fédéral (Esquimalt))	Comme ci-dessus
--	-----------------

Tableau 20 : Congé pour bénévolat dans les conventions collectives de la fonction publique

Les conventions collectives suivantes contiennent des dispositions relatives au congé personnel semblables à celle que l'Association demande.

Unité de négociation	Congé personnel payé – Libellé
Services des programmes et de l'administration (Conseil du Trésor et AFPC)	<p>53.02 Congé personnel</p> <p>Sous réserve des nécessités du service déterminées par l'Employeur et sur préavis d'au moins cinq (5) jours ouvrables, l'employé-e se voit accorder, au cours de chaque année financière, un (1) jour de congé payé pour des raisons de nature personnelle.</p> <p>Ce congé est pris à une date qui convient à la fois à l'employé-e et à l'Employeur. Cependant, l'Employeur fait tout son possible pour accorder le congé à la date demandée par l'employé-e.</p>
Vérification, commerce et achat (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Enseignement et bibliothéconomie (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Recherche (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Services techniques (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Services de l'exploitation (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Services de santé (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Services des programmes et de l'administration (ADRC et AFPC)	Comme ci-dessus
Droit (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Recherche (Conseil du Trésor et IPFPC)	Comme ci-dessus
Enseignement et bibliothéconomie (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus

Services techniques (Conseil du Trésor et AFPC)	Comme ci-dessus
Administration et service extérieur (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et AFPC)	Comme ci-dessus
Services de soutien administratif (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et AFPC)	Comme ci-dessus

Tableau 21: Dispositions relatives au congé personnel dans les conventions collectives de la fonction publique

Comme le conseil d'arbitrage peut le constater, la disposition relative au congé pour obligations personnelles et bénévolat que l'Association demande d'ajouter est compatible avec les dispositions normatives dans la fonction publique fédérale.

L'Association fait valoir que ses membres devraient jouir d'avantages semblables.

4. Les ententes de télétravail

a) Notre proposition

L'Association demande au conseil d'arbitrage d'ajouter l'article suivant :

Aucune disposition d'une entente de télétravail ne doit être incompatible avec les conditions de la présente convention collective. L'Association obtient copie de toute entente de télétravail.

Cet article s'impose compte tenu qu'un nombre croissant de FI et leurs gestionnaires négocient et signent des ententes de télétravail individuelles qui régissent leurs conditions de travail à domicile.

L'AGFFP souscrit au droit au télétravail de ses membres. Cependant, elle doit s'assurer que les ententes de télétravail ne minent pas son pouvoir de négociation. Ces ententes individuelles peuvent miner son pouvoir de négociation à deux égards : en entrant directement en conflit avec les droits conférés par la convention actuelle; ou en créant de nouveaux droits et obligations en matière d'emploi qui relèvent du pouvoir de négociation exclusif de l'Association.

b) La Politique de télétravail de l'Employeur

Le Conseil du Trésor a commencé à conclure des ententes de télétravail avec des fonctionnaires à titre d'essai au début des années 1990. Sa Politique de télétravail officielle, en vigueur depuis le 9 décembre 1999, renferme les dispositions qui suivent.

La politique porte que l'approbation des demandes de participation au régime de télétravail est laissée à la discrétion du gestionnaire et que chaque cas doit être traité séparément. Les ministères sont invités à clarifier et à faire connaître leurs critères d'approbation des demandes de télétravail. L'employé participant à un régime de travail et son superviseur doivent s'entendre sur les modalités du régime de travail.

La politique stipule clairement que chaque cas doit être traité séparément.

Pour ce qui est de la nécessité de tenir compte des conventions collectives, la politique stipule que les ministères doivent *encourager* les employés à consulter leur agent négociateur avant de commencer un régime de télétravail et, par la suite, à lui communiquer les modalités de ce régime. Cependant, en dernière analyse, seuls les *gestionnaires* doivent voir à ce que :

...les dispositions des conventions collectives pertinentes ... continuent de s'appliquer aux télétravailleurs.

c) Le fondement de notre proposition

Il arrive souvent que l'employé se trouve dans une situation vulnérable – il ou elle doit travailler à la maison pour régler des problèmes de santé personnels ou concernant des membres de la famille, prendre soins de ses enfants, etc. L'employé raisonnable pourrait hésiter à consulter son agent négociateur, de crainte qu'un conflit défendable avec la convention collective ou le pouvoir de négociation de l'Association ne compromette l'entente de télétravail même. La responsabilité d'amorcer un examen avec l'agent négociateur ne devrait pas incomber au FI en cause.

L'employé en cause ne devrait pas, non plus, avoir à s'inquiéter d'obtenir une entente de télétravail moins favorable que celles des autres télétravailleurs de l'unité de négociation.

La politique de l'Employeur reconnaît que les ententes de télétravail individuelles ne doivent pas entrer en conflit avec les conventions collectives. Il n'existe aucune raison de ne pas enchâsser le même principe dans la convention collective même, comme le fait la première phrase de notre proposition.

La deuxième phrase de notre proposition exigerait tout simplement que l'Employeur fournisse à l'AGFFP un exemplaire de chaque entente de télétravail FI. L'employé en cause n'aurait plus à se demander s'il doit ou si elle doit porter l'entente à l'attention de son agent négociateur. L'agent négociateur pourrait ensuite évaluer lui-même si l'entente est conforme à la convention collective. L'Employeur prétend déjà que ces ententes n'entrent pas en conflit avec la convention collective ou ne minent pas le pouvoir de négociation de l'Association; cette deuxième phrase ne devrait donc pas, elle non plus, porter à controverse.

L'adoption de notre proposition rendrait les ententes de télétravail plus transparentes, ce qui apaiserait les craintes des employés que des ententes particulières soient conclues au détriment d'un membre par rapport à l'autre. Le Conseil du Trésor lui-même a déjà reconnu la nécessité d'une telle transparence. Dans sa propre vérification de sa Politique de télétravail, il a déclaré :

[Traduction] Il s'agit d'une évaluation après les trois premières années de mise en œuvre de la Politique de télétravail. La description du régime de télétravail (entente écrite) est examinée dans la section intitulée Utilité de la politique. Les évaluateurs appuient l'établissement par écrit des modalités du régime de télétravail et ils signalent que, « du fait que l'horaire du télétravailleur et les périodes pendant lesquelles il est accessible soient consignés par écrit, la transparence de l'entente de télétravail s'en trouve améliorée – il ne s'agit pas d'un « marché privé » entre le superviseur et le télétravailleur. Cette transparence pourrait faire en sorte que, dans l'unité de travail,

le moral soit meilleur et le télétravail, mieux accepté. »⁶¹

⁶¹ SCT, Vérification Volume 8: Évaluation de la Politique pilote de télétravail - Constatations, section 4.2.2.