

[Text]

The private sector Advisory Committee on Executive Compensation in Government, which the former Prime Minister had and which the present Prime Minister has reconstituted, recommended very, very strenuously that the management category be provided with an incentive system that cut both ways. At that time the pay system for the management category was altered. Instead of the traditional lock-step ladder of pay ranges, the ladder was cut in the middle. The job rate for the fully satisfactory performer was there. You could not go beyond that except by way of an annually re-earnable bonus.

Unfortunately, because of 6 and 5, because of restraint, the bonus system that was put in place has never in fact been fully applied. I believe we did it once in the last year. Within an overall payroll increase envelope I think we provided something like 0.5% for bonuses.

We have a problem. I think the whole issue of the structure of the pay system, the portion of it that goes for ordinary performance and the portion that is linked to incentives, will have to be re-examined.

**Mr. Fennell:** In that one year, did it work?

**Mr. Manion:** It certainly had a powerful effect. A relatively small number of people were given bonuses. Undoubtedly they were happy. I think their colleagues received an example. But I doubt very much that one year proves very much. You would have to see performance. Frankly, what I would expect to see as a result of that sort of system is fewer cost overruns, more programs carried out within time, within budget, quicker response times to the Auditor General, and a general improvement in externally measurable performance.

**Mr. Fennell:** So what you are saying is you think it would be a positive factor in bringing this under control.

• 1125

**Mr. Manion:** Absolutely. I think, in fact, that to try to change the system, to try to eliminate the problems the members have been talking about this morning solely by the introduction of more controls, more sanctions, without some element of incentive and sort of self-imposed discipline is probably in the long run not going to be very effective.

**Mr. Fennell:** I have to agree with you on that; that is why I brought this up.

**Mr. Dye,** do you have any comments on this? You have been in the private sector and now you have gone to the public sector. Do you have any comments on this? Have you looked at it in any way?

**Mr. Dye:** Yes, Madam Chair, we have. Speaking as the manager of a small office compared to some of the public-sector departments and agencies, we mirrored the system from

[Translation]

collective. En 1981 les cadres supérieurs de près de 56 groupes professionnels ont été réunis dans la catégorie gestion.

Le Comité consultatif du secteur privé sur la rémunération des cadres au gouvernement qu'avait constitué l'ancien premier ministre, et que le premier ministre actuel a reconstitué, avait très fermement recommandé que la catégorie gestion soit assortie d'un système d'encouragement allant dans les deux sens. A l'époque, le système de rémunération de la catégorie gestion fut modifié. L'échelle de rémunération traditionnelle à augmentations automatiques a été interrompue en plein milieu. Les paliers de rémunération supérieurs n'étaient plus accessibles en fonction de la performance. Ils n'étaient plus accessibles que par le biais d'une prime qu'il fallait régagner tous les ans.

Malheureusement, à cause du programme des 6 et 5 p. 100, à cause des restrictions budgétaires, ce système de primes n'a jamais vraiment été complètement appliqué. Je crois que nous l'avons appliqué une fois l'année dernière. Je crois que l'enveloppe globale des augmentations salariales ne prévoyait que quelque 0.5 p. 100 pour les primes.

Nous avons un problème. Je crois que toute la structure du système de rémunération, la portion de ce qui correspond à la performance ordinaire et celle qui est liée aux encouragements, doit être réexaminée.

**M. Fennell:** Cette année-là, est-ce que cela a marché?

**M. Manion:** L'effet a certes été impressionnant. Un nombre relativement minime de personnes ont reçu des primes. Il est indubitable qu'elles étaient contentes. Je crois que cela a constitué un exemple pour leurs collègues. Je doute cependant que cette seule année ait prouvé grand chose. C'est une question de performance. Franchement, je crois qu'un tel système devrait permettre une réduction des dépassements de budget, un respect des délais dans beaucoup plus de programmes, une plus grande rapidité d'obtempération aux demandes du Vérificateur général, et une possibilité générale améliorée de la mesure externe de la performance.

**M. Fennell:** Ce serait donc selon vous un facteur positif permettant d'aboutir à ce contrôle que nous recherchons.

**M. Manion:** Absolument. Je crois, en fait, qu'il probable qu'essayer de changer le système, qu'essayer d'éliminer les problèmes dont vous avez parlé ce matin uniquement en introduisant de nouveaux contrôles, de nouvelles sanctions, sans y ajouter des éléments d'encouragement et sans encourager l'autodiscipline, ne sera pas très efficace à long terme.

**M. Fennell:** Je suis tout à fait d'accord avec vous et c'est pour cela que j'en ai parlé.

**Monsieur Dye,** avez-vous des commentaires? Vous avez travaillé pour le secteur privé et maintenant vous travaillez pour le secteur public. Avez-vous des commentaires? Avez-vous réfléchi à la question?

**M. Dye:** Oui, madame la présidente. Responsables d'un petit bureau si on le compare à certains des ministères et certaines des agences du secteur public, nous avons transposé le système