

**LIGNES DIRECTRICES DU
PROGRAMME DE GESTION
DU RENDEMENT
DES PREMIERS DIRIGEANTS
DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT**

**Secrétariat des priorités de gestion
et du personnel supérieur
Bureau du Conseil privé
mars 2003**

LIGNES DIRECTRICES DU PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT DES PREMIERS DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

OBJET

Le présent document donne un aperçu du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État.

Tous les documents et les formulaires mentionnés dans ces lignes directrices (le formulaire pour l'entente sur le rendement, les lignes directrices, etc.) sont accessibles sous le site Web du Bureau du Conseil privé à l'adresse suivante :

www.pco-bcp.gc.ca/performance-rendement.

OBJECTIF DU PROGRAMME

L'objectif du Programme de gestion du rendement consiste :

- ° à favoriser l'excellence du rendement en reconnaissant et en récompensant les personnes qui ont atteint des résultats correspondant aux plans d'activités de l'organisation et aux objectifs gouvernementaux, et qui ont démontré leurs qualités de leadership, leur attachement aux valeurs et leur sens de l'éthique; et
- ° à établir un cadre qui permet d'appliquer une démarche cohérente et équitable en gestion du rendement.

RÉGIME DE RÉMUNÉRATION

En mars 2000, le gouvernement a accepté les recommandations contenues dans le *Deuxième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction*. Un nouveau régime de rémunération a ensuite été mis en place pour les premiers dirigeants de sociétés d'État.

Le régime de rémunération comporte le salaire maximal (taux normal), applicable lorsque le rendement est entièrement satisfaisant, ainsi qu'une rémunération variable (qu'on appelle « rémunération à risque ») versée en fonction des résultats collectifs et individuels obtenus par rapport aux objectifs gouvernementaux et aux plans d'activités.

La mise en place d'un programme efficace de gestion du rendement est essentielle au succès du régime de rémunération.

ÉLÉMENTS DU PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT

L'énoncé des objectifs

L'énoncé des objectifs est une entente de rendement conclue entre le premier dirigeant et le conseil d'administration, sous la direction du président, au sujet des résultats attendus au cours du cycle du rendement. Cet énoncé comprend habituellement les objectifs continus, les objectifs clés et les mesures de rendement.

- ° Les **objectifs continus** sont les attentes qui ne changent habituellement pas d'une année à l'autre. Liés aux plans d'activités, ils reflètent les principales responsabilités du titulaire, telles que la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la planification des activités, l'élaboration des politiques et l'exécution des programmes. La réalisation satisfaisante de ces objectifs donne lieu à un changement d'échelon salarial.
- ° Les **objectifs clés** correspondent aux préoccupations prioritaires du cycle de rendement, eux-mêmes liés aux plans d'activités de l'organisme et aux objectifs du gouvernement. Ce sont des défis en ce sens qu'ils « incitent au dépassement », mais ils demeurent réalisables pourvu qu'on y consacre les efforts voulus. Axés sur les résultats, ils sont également mesurables et réalisables suivant les critères fixés par le titulaire lui-même. Environ trois objectifs clés sont établis. La réalisation satisfaisante de ces objectifs constitue le fondement de la rémunération à risque.
- ° Les **mesures du rendement** sont composées d'observations ou de données servant à déterminer si les objectifs ont été atteints et la manière dont ils l'ont été. Elles servent également à évaluer si le titulaire a fait la preuve de ses qualités de leadership, de ses valeurs et de son sens de l'éthique.

L'énoncé des objectifs peut prendre la forme que le conseil d'administration juge convenable; les présentes lignes directrices n'ayant aucunement l'intention de modifier les pratiques courantes d'établissement des objectifs pour les premiers dirigeants. Toutefois, le programme de gestion du rendement exige :

- ° que les objectifs du premier dirigeant soient établis par écrit;
- ° que ces objectifs soient mesurables;
- ° que le conseil d'administration convienne des objectifs liés à la rémunération à risque.

Un exemplaire du formulaire qui peut être utilisé pour l'énoncé des objectifs et l'évaluation du rendement à la fin du cycle est accessible à travers le site Web du Bureau du Conseil privé.

Évaluation du rendement

Le rendement est évalué en fonction de l'atteinte des objectifs et un niveau de rendement est proposé comme suit :

- ° *Objectifs non atteints*

n'a pas atteint les attentes établies dans l'énoncé des objectifs.
- ° *Objectifs réussis*

a atteint les attentes établies dans l'énoncé des objectifs.
- ° *Objectifs surpassés*

a dépassé, dans des secteurs importants, les attentes établies dans l'énoncé des objectifs.

Rémunération

Le salaire qui sert au calcul de la majoration d'échelle et de la rémunération à risque est celui en vigueur le dernier jour du cycle de rendement, dépendant du cycle annuel choisi.

- ° *Mouvement à l'intérieur de l'échelle salariale*

Le changement d'échelon salarial se mérite grâce à l'atteinte des **objectifs continus** et la progression habituelle est de 5 % par an. Il est possible d'approuver des pourcentages plus ou moins élevés, selon le rendement obtenu par rapport aux attentes. Aucun changement d'échelon salarial n'est normalement accordé au titulaire qui n'a pas atteint ses objectifs.
- ° *Rémunération à risque*

Ce montant forfaitaire annuel, qui peut être gagné chaque année, est fondé sur l'atteinte des **objectifs clés**. Il n'augmente pas le salaire de base. Il peut être versé indépendamment de l'échelon salarial s'appliquant au titulaire, lequel doit toutefois avoir atteint ses **objectifs continus** pour y être admissible.

Le pourcentage maximal prévu n'est accordé que si le titulaire a « surpassé » les objectifs convenus.

Généralement, tout titulaire de poste pourvu par le Gouverneur en Conseil doit occuper ses fonctions pendant au moins six (6) mois consécutifs au cours du cycle du rendement pour être admissible à la rémunération au rendement. Cette période donne suffisamment de temps au titulaire pour réaliser des objectifs quantifiables.

Lorsque l'évaluation du rendement couvre une période inférieure à douze (12) mois (cycle complet), la rémunération au rendement concomitante normalement approuvée est calculée au prorata.

La rémunération à risque offre, selon le groupe du premier dirigeant, la possibilité de recevoir une somme forfaitaire comme suit :

Cote de rendement	Groupes 1 à 5 % du salaire	Groupes 6 à 8 % du salaire	Groupe 9 % du salaire	Groupe 10 % du salaire
Engagements non atteints	0 %	0 %	0 %	0 %
Engagements réussis	5 %	7.5 %	10 %	12.5 %
Engagements réussis +	7.5 %	11.25 %	15 %	18.75 %
Engagements surpassés	10 % maximum	15 % maximum	20 % maximum	25 % maximum

Note : voir l'annexe A pour la répartition des sociétés d'État par groupes.

PROCESSUS

- ° Au début du cycle de rendement, le conseil d'administration et le premier dirigeant conviennent d'un énoncé écrit des objectifs. Le conseil peut décider des dates de son cycle (p. ex. l'année civile, l'exercice financier ou l'anniversaire de la date de nomination). Une copie signée de l'énoncé des objectifs est ensuite envoyée par le président du conseil au ministre responsable pour qu'il fasse ses commentaires, avec copie conforme au sous-ministre du portefeuille, pour information.

- ° À la fin du cycle, le conseil d'administration examine le rendement du premier dirigeant à la lumière de l'énoncé des objectifs et :
 - recommande un pourcentage d'augmentation salariale à l'intérieur de l'échelle (si le titulaire n'est pas au sommet), compte tenu des **objectifs continus** atteints;
 - recommande une cote fondée sur les **objectifs clés** atteints ainsi qu'un pourcentage établissant la somme forfaitaire qui sera versée; et
 - donne une évaluation du rendement pour soutenir ses recommandations.
- ° Cette information est ensuite acheminée au ministre pour son appui, avec copie au sous-ministre du portefeuille et au Bureau du Conseil privé pour information.
- ° Lorsque le conseil d'administration reçoit l'appui du ministre, les documents (accompagnés des commentaires du ministre) sont envoyés au secrétaire adjoint du Cabinet (Priorités de gestion et personnel supérieur), au Bureau du Conseil privé. Dans la mesure du possible, les divergences d'opinion doivent être réglées avant que les documents ne soient transmis au Bureau du Conseil privé.

En résumé, la soumission complète comprend une évaluation de rendement écrite qui supporte et justifie la recommandation du conseil d'administration au sujet du rendement du premier dirigeant. Par ailleurs les renseignements suivants sont requis :

- la période exacte pour laquelle le rendement a été évalué;
 - la cote de rendement globale octroyée pour l'atteinte des objectifs (objectifs non atteints, objectifs réussis, objectifs surpassés);
 - la rémunération concomitante recommandée (augmentation salariale et rémunération à risque);
 - l'appui du ministre responsable.
- ° Les recommandations concernant le rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État sont soumises au Gouverneur en Conseil, par l'entremise du greffier du Conseil privé, pour approbation. Le versement des sommes est ensuite autorisé par décret. Le président du conseil est avisé directement par écrit.
 - ° Le conseil d'administration a la responsabilité de faire part de ses réactions au premier dirigeant au sujet de son rendement. Ceci est une étape cruciale du programme de gestion du rendement.

ANNEXE A

Groupe 1

Administration de pilotage de l'Atlantique
Administration du pont Blue Water
Administration de pilotage des Grands Lacs
Limitée

Groupe 2

Fondation canadienne des relations raciales
Société d'expansion du Cap-Breton
Administration de pilotage des Laurentides
Administration de pilotage du Pacifique

Groupe 3

Construction de Défense (1951) Limitée
La Société des ponts fédéraux Limitée
Office de commercialisation du poisson
d'eau douce
Conseil canadien des normes

Groupe 4

Commission canadienne du lait
Société de développement de l'industrie
cinématographique canadienne
Musée canadien de la nature
Société du Centre national des Arts
Musée des beaux-arts du Canada
Société du Musée national des sciences et
de la technologie

Groupe 5

Conseil des arts du Canada
Société immobilière du Canada Limitée
Corporation commerciale canadienne
Société du Musée canadien des civilisations
Marine Atlantique S.C.C
Commission canadienne du tourisme
Commission de la Capitale nationale

Groupe 6

Société d'assurance dépôts du Canada
Société de développement du Cap Breton
Centre de recherches pour le développement
international

Groupe 7

Banque de développement du Canada
Exportations et développement Canada
Société du crédit agricole
Monnaie royale canadienne
Via Rail Canada Inc.

Groupe 8

Énergie atomique du Canada Limitée
Société canadienne d'hypothèques et de
logement

Groupe 9

Société Radio-Canada

Groupe 10

Société canadienne des postes