

**LIGNES DIRECTRICES  
RELATIVES AU  
PROGRAMME DE GESTION  
DU RENDEMENT  
2005-2006**

**SOUS-MINISTRES,  
SOUS-MINISTRES DÉLÉGUÉS ET  
PERSONNES RÉMUNÉRÉES SELON  
L'ÉCHELLE SALARIALE GX**

**Secrétariat du Personnel supérieur et Projets spéciaux  
Bureau du Conseil privé  
Avril 2005**

## **LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AU PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT**

Le présent document donne un aperçu du Programme de gestion du rendement en vigueur pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX.

Le présent guide et tous les documents connexes sont disponibles sur le site Web du Bureau du Conseil privé: [www.pco-bcp.gc.ca/performance-rendement](http://www.pco-bcp.gc.ca/performance-rendement).

### **OBJECTIF DU PROGRAMME**

Les objectifs du Programme de gestion du rendement visent :

- à favoriser l'excellence du rendement en reconnaissant et en récompensant les personnes qui ont atteint des résultats correspondant aux plans d'affaires de l'organisation et aux objectifs gouvernementaux et qui ont démontré leurs compétences en leadership;
- à établir un cadre qui permet d'appliquer une démarche cohérente et équitable en gestion du rendement.

### **RÉGIME DE RÉMUNÉRATION**

En février 1998, le gouvernement a accepté les recommandations énoncées dans le *Premier rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction*. Un nouveau régime de rémunération a donc été mis en place pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les autres cadres nommés par le gouverneur en conseil.

La rémunération du personnel supérieur comporte deux éléments – le salaire de base et la rémunération au rendement. La rémunération au rendement comporte elle-même deux volets : un montant variable (la rémunération à risque) qu'il faut mériter chaque année et une prime accordée pour un rendement supérieur aux attentes. Comme c'est le cas dans le secteur privé, il est normal que la plupart de cadres supérieurs touchent une rémunération à risque.

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

## ÉLÉMENTS DU PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT

### Admissibilité

Normalement, pour être admissible à la rémunération au rendement, le titulaire nommé par le gouverneur en conseil doit occuper ses fonctions pendant au moins six mois consécutifs au cours du cycle de rendement. Cette période donne au titulaire suffisamment de temps pour atteindre des objectifs quantifiables. Lorsque l'évaluation du rendement couvre une période inférieure à 12 mois (cycle complet), la rémunération au rendement, si elle est approuvée, est calculée au prorata.

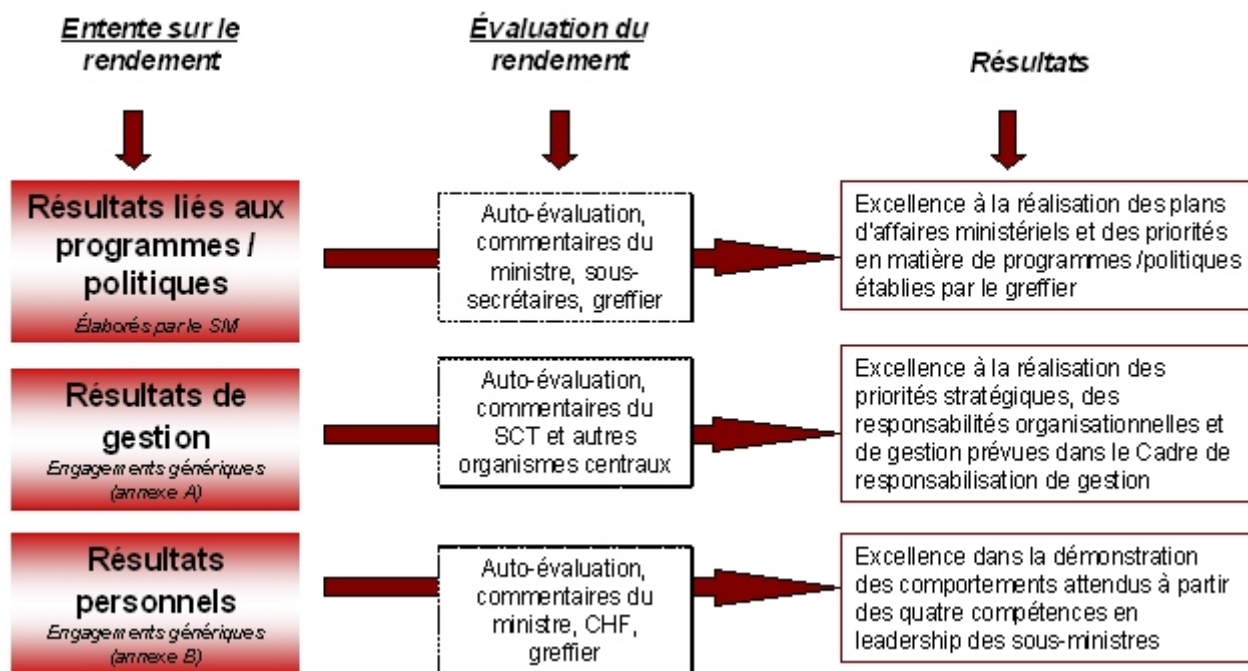
Les personnes qui sont nommées à titre de sous-ministre (ou sous-ministre délégué ou personne rémunérée selon l'échelle salariale GX ) pendant le cycle de rendement à partir du poste du bassin des sous-ministres adjoints seront admissibles à la rémunération au rendement pour le cycle complet conformément au Programme de gestion du rendement des sous-ministres.

### Entente de rendement

On entend par entente de rendement une entente conclue d'un commun accord entre le sous-ministre et le greffier du Conseil privé (ou entre d'une part, le sous-ministre délégué ou la personne rémunérée selon l'échelle salariale GX et d'autre part, le sous-ministre) portant sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement. Cette entente comprend les engagements et les mesures de rendement connexes, lesquelles consistent en résultats qui se classent dans les trois catégories suivantes :

- 1) **Résultats liés aux programmes / politiques** : Ces engagements correspondent aux domaines prioritaires de l'organisation pendant le cycle de rendement qui sont liés aux plans d'affaires. Ils représentent un certain défi en ce sens qu'ils « incitent au dépassement », mais ils demeurent réalisables pourvu qu'on y consacre les efforts voulus. Ils sont également axés sur des résultats mesurables. On s'attend à ce que les titulaires élaborent les engagements en fonction des plans d'affaires de leurs organismes, le cas échéant :
  - engagements fondés sur les plans d'affaires du ministère;
  - un engagement qui représente un secteur prioritaire dans le domaine des politiques ou des programmes du gouvernement et établi par le greffier du Conseil privé.
- Chaque engagement doit être accompagné de mesures du rendement appropriées. Ces mesures sont composées d'observations ou de données servant à déterminer si les objectifs ont été atteints et comment ils l'ont été. C'est sur elles que s'appuiera l'évaluation à la fin du cycle de rendement.

- 2) **Résultats de gestion** : On évaluera également les progrès des titulaires responsables de la gestion d'un organisme par rapport aux responsabilités de gestion et aux responsabilités organisationnelles principales décrites dans les priorités stratégiques annuelles du greffier du Conseil privé et dans le Cadre de responsabilité de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'évaluation du rendement des individus sera basée sur les engagements génériques de gestion (annexe A), qui serviront de référence au rendement attendu.
- 3) **Résultats personnels** : Ces engagements correspondent à la démonstration des compétences en leadership dont le titulaire doit faire preuve pour s'acquitter avec succès des responsabilités de son emploi. L'évaluation du rendement des individus sera basée sur les engagements personnels génériques (annexe B), qui serviront de référence au rendement attendu.



### **Modifications à l'entente de rendement**

Il est possible d'apporter des modifications à l'entente au cours du cycle de rendement, après consultation avec le greffier (ou avec le sous-ministre dans le cas des sous-ministres délégués ou des personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX).

## **Évaluation du rendement**

À la fin du cycle de rendement, chaque sous-ministre évalue ses réalisations à la lumière des engagements pris. Le sous-ministre évalue également les sous-ministres délégués et les personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX sous sa responsabilité, si applicable.

Le Bureau du Conseil privé se procurera des renseignements additionnels pour compléter les auto-évaluations, c'est-à-dire :

- les commentaires du ministre responsable;
- les commentaires des organismes centraux, y compris les rapports du Secrétariat du Conseil du Trésor à propos du cadre de responsabilisation de gestion;
- les commentaires du Comité des hauts fonctionnaires (CHF).

## **Résultats d'évaluation**

Le rendement global est évalué selon les résultats qui suivent :

- *Aucune rémunération au rendement/pas en mesure d'évaluer*  

Le titulaire n'a pas atteint les objectifs de rendement ou son rendement n'a pu être évalué au cours du cycle (congé, formation, affectation spéciale).
- *Rémunération à risque*  

Le titulaire a atteint les objectifs de rendement.
- *Prime*  

Le titulaire a dépassé les objectifs de rendement.

Pour déterminer le montant de la rémunération au rendement, on tiendra compte de l'ampleur des réalisations, la contribution relative de la personne et la manière dont les résultats ont été atteints.

## Rémunération au rendement

Le Programme de gestion du rendement offre la possibilité de recevoir la rémunération suivante :

- *Majoration à l'intérieur de l'échelle salariale*

Le changement d'échelon salarial se mérite grâce à l'atteinte des engagements. La progression est habituellement de 5 % par année. 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 accordé au titulaire qui n'a pas atteint ses objectifs.

- *Rémunération à risque*

Ce montant forfaitaire, qui doit être gagné chaque année, équivaut à un pourcentage du salaire de base et se fonde sur l'atteinte des engagements. Il n'augmente pas le salaire de base, mais il ouvre droit à pension. Il peut être versé indépendamment de l'échelon salarial s'appliquant au titulaire, lequel doit toutefois avoir atteint ses objectifs pour y être admissible.

- *Prime*

Ce montant forfaitaire est accordé en sus de la rémunération à risque est en fonction du dépassement des objectifs du titulaire. À l'instar de la rémunération à risque, ce paiement n'augmente pas le salaire de base, mais il ouvre droit à pension. Les primes au rendement peuvent être versées sans égard à l'échelon salarial s'appliquant au titulaire.

- *Augmentation économique*

L'admissibilité à une augmentation économique, comme recommandé tous les ans par le *Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction*, est liée à l'accomplissement des objectifs. Une augmentation économique est également accordée dans des cas où il est impossible d'évaluer le rendement en raison, entre autres, d'un congé ou d'une formation. Par conséquent, aucune augmentation économique n'est accordée lorsque le rendement ne rencontre pas les attentes.

Les majorations à l'intérieur de l'échelle salariale, la rémunération à risque et les primes au rendement sont calculés à partir du salaire en vigueur le dernier jour du cycle de rendement, c'est-à-dire le 31 mars. Les augmentations économiques sont octroyées en fonction du salaire révisé suite à la majoration à l'intérieur de l'échelle salariale.

Le tableau suivant illustre la rémunération liée au rendement offerte selon le rendement et l'échelon du titulaire :

<b>Sommaire de l'admissibilité à la rémunération concomitante du PGR pour 2005-2006</b>					
<i>Résultats d'évaluation</i>	<i>Définitions</i>	<i>Rémunération à risque</i>	<i>Prime</i>	<i>Majoration dans l'échelle salariale</i>	<i>Augmentation économique</i>
<i>Aucune rémunération au rendement</i>	Pas en mesure d'évaluer	X	X	X	✓
	N'a pas atteint les objectifs de rendement	X	X	X	X
<i>Rémunération à risque</i>	A atteint les objectifs de rendement	✓ DM-1/GX : Jusqu'à 10 %  ✓ DM-2/3 : Jusqu'à 13 %  ✓ DM-4 : Jusqu'à 17 %	X	✓	✓
<i>Prime</i>	A surpassé les objectifs de rendement	✓ DM-1/GX : 10 %  ✓ DM-2/3 : 13 %  ✓ DM-4 : 17 %	✓ DM-1/GX : Jusqu'à un montant additionnel de 5 %  ✓ DM-2/3 : Jusqu'à un montant additionnel de 7 %  ✓ DM-4 : Jusqu'à un montant additionnel de 8%	✓	✓

### **Approbation**

La rémunération liée au rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués est approuvée par le gouverneur en conseil. Les personnes concernées reçoivent des copies du décret autorisant le paiement afin qu'elles les transmettent à leur bureau de rémunération pour mise en oeuvre.

### **Communications**

Pour assurer la transparence, la compréhension et l'alignement des objectifs et des résultats, chaque titulaire est invité à partager ses engagements en matière de rendement avec son organisation.

## **Calendrier**

### **Février**

- Touche finale aux priorités stratégiques et aux engagements à l'égard des politiques et des programmes.
- Envoie des lettres d'appel aux sous-ministres pour les inviter à faire l'évaluation du rendement pour l'exercice qui s'achève, y compris celle des sous-ministres délégués et des personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX, et à élaborer une entente de rendement pour l'année à venir.

### **De janvier à mars**

- Les sous-ministres mettent la dernière main à leurs processus de planification et rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements, etc.

### **Avril**

- Échéance des évaluations et des ententes de rendement.
- Le greffier consulte différentes sources, notamment les ministres, le Bureau du Conseil privé et les organismes centraux.

### **Mai**

- Réunion du CHF visant à conseiller le greffier au sujet du rendement de chaque titulaire.

### **Juin**

- Le greffier fait un suivi auprès de chaque sous-ministre pour discuter de son rendement et pour conclure la nouvelle entente.
- La rémunération au rendement est mise en oeuvre.



## Résultats de gestion Engagements génériques

Les engagements qui suivent reflètent les principales responsabilités organisationnelles et de gestion décrites dans le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor.

### Politiques et programmes

La capacité organisationnelle de recherche et d'analyse est développée et maintenue afin de permettre la formulation d'options de haute qualité en matière de politiques, de conception de programme et de conseils à l'intention des ministres.

### Personnes

L'organisation possède les effectifs et le milieu de travail voulus et met l'accent sur l'acquisition des compétences pour assurer son succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada.

### Services axés sur les citoyens

Les services sont axés sur les citoyens, les politiques et programmes sont élaborés selon l'approche « extérieur-intérieur » et les partenariats sont encouragés et gérés efficacement.

### Gestion des risques

L'équipe de la haute direction définit clairement le contexte général et les pratiques de gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques.

### Gérance

Le régime de contrôle de l'organisation (actif, fonds, effectifs, services, etc.) est intégré et efficace et tous les employés en comprennent bien les principes sous-jacents.

### Responsabilisation

Les responsabilités en ce qui concerne les résultats sont clairement attribuées et correspondent aux ressources, et les délégations tiennent compte des capacités.

### Valeurs de la fonction publique

De par leurs actions, les dirigeants de l'organisation soulignent continuellement l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans les efforts déployés pour fournir des résultats aux Canadiens (il s'agit de valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes).

### Gouvernance et orientation stratégique

Les conditions essentielles – cohérence interne, discipline organisationnelle et harmonisation en fonction des résultats – sont réunies pour assurer une orientation stratégique efficace, appuyer le ministre responsable et le Parlement, et obtenir des résultats.

### Apprentissage, innovation et gestion du changement

L'organisation gère par l'innovation et la transformation continues, favorise l'apprentissage organisationnel, attache de l'importance au savoir organisationnel et apprend de son rendement.

## **Résultats personnels Engagements génériques**

Les engagements qui suivent correspondent à la démonstration des compétences clés en leadership dont le titulaire doit faire preuve pour s'acquitter avec succès de ses fonctions et qui sont décrites dans le profil des compétences en leadership pour les sous-ministres (SMs). Le profil est également affiché sur le site Web suivant : [http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro_f.asp).

### **VALEURS ET ÉTHIQUE – Service empreint d'intégrité et de respect**

Les leaders de la fonction publique (FP) servent les Canadiens, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les gens et les principes de la FP, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles, et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, où les décisions et les transactions sont transparentes et justes. Ils se tiennent eux-mêmes, ainsi que les membres de leur personnel et leur organisation, responsables de leurs actes.

Un dirigeant efficace :

- Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels;
- Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques ministérielles;
- Prend des décisions de façon transparente sans favoritisme ni parti pris;
- Montre et suscite un engagement à l'égard d'un service axé sur les citoyens et pour le bien du public;
- Offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions;
- Sait déceler et harmoniser les valeurs concurrentes;
- Instaure une culture bilingue, inclusive et diversifiée qui prend appui sur les politiques en matière de langues officielles (LO) et d'équité en emploi (EE); et
- Incarne et façonne une culture de respect pour les gens et pour les principes de la FP.

### **RÉFLEXION STRATÉGIQUE – Innovation grâce à l'analyse et aux idées**

Les leaders de la FP conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement l'environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils développent des conseils et des stratégies éclairés qui tiennent compte des divers besoins des intervenants et partenaires multiples, reflètent l'orientation stratégique de la FP et positionnent l'organisation sur la voie du succès.

#### **ANALYSE**

Un dirigeant efficace :

- Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de SM dans son interprétation des enjeux;
- Identifie les liens entre les tendances mondiales, sociétales et économiques, les préoccupations des intervenants, le programme politique, les valeurs de la FP ainsi que les questions ministérielles, régionales et horizontales;
- Extrait les enjeux clés de contextes complexes, ambigus et instables; et
- Étudie les problèmes en profondeur avant d'élaborer des solutions.

## IDÉES

Un dirigeant efficace :

- Fait preuve d'un bon jugement et offre des conseils éclairés en matière de politiques au ministre;
- Élabore une vision et des politiques en se fondant sur la vision globale et les politiques de la FP et sur le contexte national;
- Met de l'avant, au-delà du statu quo, la contribution possible de son ministère à la société;
- Établit les objectifs transformationnels nécessaires dans une perspective vaste et avec des échéances à long terme;
- Favorise la discussion et suscite des idées qui transcendent les échelons hiérarchiques, les ensembles de compétences et qui proviennent de différents intervenants;
- Sait prévoir les nouveaux enjeux et l'évolution du contexte et élabore rapidement des stratégies visant à résoudre les problèmes ou à saisir les occasions qui se présentent; et
- Enseigne aux autres et apprend d'eux.

## **ENGAGEMENT – Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires**

Les leaders de la FP mobilisent les gens, les organisations et les partenaires afin d'élaborer des objectifs, d'exécuter des plans et de produire des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à s'engager. Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la reconnaissance des préoccupations communes et la collaboration, et pour paver la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction au-delà de toute frontière afin d'inciter l'ensemble des intervenants, des partenaires et des communautés à s'engager vis-à-vis d'une stratégie et d'un programme communs.

Un dirigeant efficace :

- Développe des relations de travail efficaces et un climat de confiance avec le ministre et son cabinet;
- Assure la liaison et établit des liens entre le ministre, les partenaires, les intervenants et les organismes centraux;
- Mobilise et motive les équipes afin d'atteindre les objectifs;
- Nourrit un sentiment d'engagement vers l'excellence et de dessein commun en mettant en valeur la vision à l'interne et à l'externe;
- Collabore avec des partenaires stratégiques afin d'atteindre les objectifs communs et ceux du ministère;
- Élabore et met en oeuvre des stratégies efficaces de communication et d'engagement avec les partenaires, y compris les syndicats;
- Obtient de l'appui grâce à son influence, à la négociation et à un équilibre entre les intérêts nationaux et régionaux;
- Écarte les obstacles à la collaboration; et
- Collabore avec d'autres SM à un collectif de travail visant à renforcer les résultats de la FP à l'endroit de la population canadienne.

## **EXCELLENCE EN GESTION – Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances**

Les leaders de la FP obtiennent des résultats en maximisant l'efficacité et la viabilité de l'organisation. Ils s'assurent que les personnes disposent du soutien et des outils nécessaires et que l'ensemble de l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et à plus long terme de l'organisation. Ils harmonisent les personnes, le travail et les systèmes avec la stratégie opérationnelle de façon à concilier le mode de fonctionnement et les activités à mener. Ils mettent en oeuvre des systèmes rigoureux et complets de responsabilisation en matière de ressources humaines et financières conformes au Cadre de responsabilisation (CRG). Ils s'assurent que l'intégrité et la gestion de l'information et du savoir sont une responsabilité assumée à tous les niveaux et sont un facteur clé au niveau de la conception et de l'exécution de tous les programmes et politiques.

## GESTION PAR L'ACTION : Conception et exécution

### Un dirigeant efficace :

- Dirige le changement organisationnel de manière à maximiser les résultats, tant à l'échelle du ministère que de la FP;
- Bâtit une organisation efficace et durable grâce à la gérance et à la gouvernance;
- Met sur pied, harmonise et intègre les structures, les systèmes et les équipes afin de mieux atteindre les objectifs;
- Intègre le plan d'activités à un cadre de gestion transparent;
- Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les lois, les règlements et les politiques fédéraux aux pratiques de l'organisation;
- S'acquies des obligations de responsabilisation en matière de gestion;
- Applique et favorise des pratiques de gestion du risque stratégique;
- Intègre les questions relatives aux RH, aux finances, à la TI, à la GI et aux communications à la planification et aux mesures prévues;
- Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou conditions évolutives;
- S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, si nécessaire;
- Prend des décisions et des mesures urgentes et garde son calme en situation de crise; et
- Constate et reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les corrections nécessaires.

## GESTION DE L'EFFECTIF: Les personnes et l'effectif

### Un dirigeant efficace :

- Consacre du temps à la gestion et au perfectionnement des personnes, tant sur le plan individuel que collectif;
- S'occupe des gens et remonte le moral du personnel;
- Donne une orientation claire sur les priorités;
- Encourage la prise raisonnable et stratégique de risques;
- Reconnaît et récompense les résultats et réagit de façon constructive aux contretemps;
- Donne de la rétroaction claire et honnête, et gère les problèmes de rendement;
- Rehausse la responsabilisation et l'importance de la gestion de l'effectif au sein de la collectivité des cadres supérieurs;
- Donne aux personnes des occasions d'apprentissage continu, ainsi que le soutien et les outils dont elles ont besoin;
- S'assure que l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs;
- Met sur pied des systèmes de RH rigoureux et s'acquies de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH; et
- Collabore avec la collectivité des SM concernant les initiatives et enjeux liés aux RH à l'échelle de la FP.

## GESTION DES FINANCES: Budgets et biens

### Un dirigeant efficace :

- Met en oeuvre des stratégies visant l'efficacité des opérations et l'optimisation des ressources;
- Met sur pied, exploite et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que pour la vérification interne et l'évaluation;
- S'acquies de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens, à l'échelle du ministère;
- Délègue les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre compte aux niveaux appropriés;
- Donne suite aux vérifications, aux évaluations et aux autres renseignements objectifs sur le rendement;
- Lie les renseignements relatifs aux finances et au rendement; et
- Gère activement les questions de gérance, p. ex. préside des comités de vérification et d'évaluation, cherche à effectuer des réaffectations stratégiques.