

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

**CHEFS D'ORGANISMES ET
AUTRES CADRES NOMMÉS PAR
LE GOUVERNEUR EN CONSEIL**

**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 vise à donner un aperçu du Programme de gestion du rendement et de la façon dont il s'applique aux chefs d'organismes et aux autres cadres nommés par le gouverneur en conseil (GEC) admissibles à la rémunération au rendement, à l'exception des sous-ministres et des premiers dirigeants de sociétés d'État.

Vous pourrez consulter ce guide et toute la documentation qui s'y rapporte sur le site Web du Bureau du Conseil privé: 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 qualités de leadership, leur attachement aux valeurs et leur sens de l'éthique;
- 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 contenues 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 ensuite été mis en place pour les dirigeants d'organismes 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 des cadres supérieurs touchent une rémunération à risque.

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

Admissibilité

Afin d'être admissibles à une rémunération au rendement, les titulaires nommés par le gouverneur en conseil doivent normalement être en poste pendant au moins six mois consécutifs dans le cycle de rendement. Cette période alloue suffisamment de temps aux titulaires pour réaliser des résultats mesurables. Si l'évaluation du rendement couvre une période de moins de 12 mois (cycle de rendement complet), la rémunération au rendement, si elle est approuvée, est alors calculée au prorata.

Certains cadres nommés par le GEC, qui remplissent des fonctions quasi judiciaires ou autres pour lesquelles la rémunération au rendement pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts, ne sont pas admissibles au programme.

Entente sur le rendement

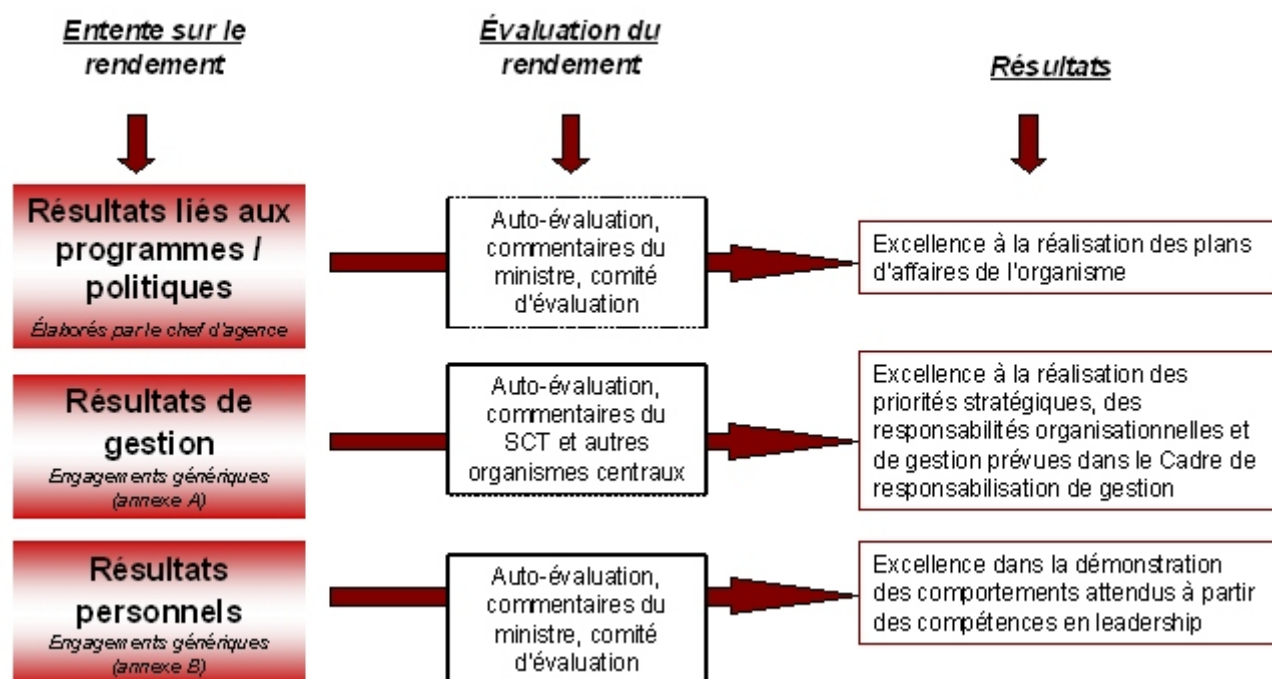
Il s'agit d'une entente de commun accord entre la personne nommée et l'autorité compétente portant sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement. Cette entente comprend des engagements et les mesures de rendement appropriées qui s'y rapportent dans les trois catégories qui suivent.

- 1) **Résultats liés aux programmes / politiques** : Ces engagements reflètent les domaines prioritaires de l'organisme au cours du cycle de rendement relatif aux plans d'affaires. Ce sont des défis en ce sens qu'ils « incitent au dépassement », mais ils demeurent réalisables pourvu qu'on y consacre les efforts voulus. Ils sont également des résultats mesurables. On s'attend à ce que les titulaires élaborent les engagements en fonction des plans d'affaires de leurs organismes.

Chaque engagement doit être accompagné de mesures de rendement connexes, qui sont des observations ou des données qui déterminent et définissent si les engagements ont été respectés et dans quelle mesure. Elles serviront à la rédaction de 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 nécessaires à l'exécution efficace des responsabilités du poste. On s'attend à ce que les titulaires prennent connaissance des engagements génériques à l'égard des résultats personnels (annexe B) qui peuvent servir dans leur ensemble ou être modifiés afin de refléter adéquatement les fonctions des personnes nommées.



Modifications à l'entente de rendement

Il est possible d'apporter des modifications à l'entente de rendement au cours du cycle de rendement, après consultation avec l'autorité compétente.

Évaluation du rendement

À la fin du cycle de rendement, chaque personne nommée par le GEC complète une auto-évaluation pour déterminer ses réalisations en fonction des engagements convenus. Les cadres nommés par le GEC remplissent également une évaluation pour tout subordonné nommé par le GEC.

Des renseignements additionnels seront obtenus, au besoin, afin de compléter les évaluations, c'est-à-dire :

- les commentaires du ministre responsable (le cas échéant);
- les commentaires des organismes centraux, y compris ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor aux résultats du cadre de responsabilisation de gestion;
- les commentaires d'un comité de sous-ministres responsables de portefeuilles, qui examineront le rendement pour assurer la conformité de l'application du programme et formuler des avis à l'intention du gouverneur en conseil.

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 permet aux employés de recevoir la rémunération suivante :

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

Le changement d'échelon salarial se mérite grâce au respect des engagements. La progression habituelle est 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 annuel, 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 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 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 :

Sommaire de l'admissibilité à la rémunération concomitante du PGR pour 2005-2006					
<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	✓ GC-1-5 : Jusqu'à 7 % ✓ GC-6-9 : Jusqu'à 10 % ✓ GC-10 : Jusqu'à 13 %	X	✓	✓
<i>Prime</i>	A surpassé les objectifs de rendement	✓ GC-1-5 : 7 % ✓ GC-6-9 : 10 % ✓ GC-10 : 13 %	✓ GC-1-5 : Jusqu'à un montant additionnel de 3 % ✓ GC-6-9 : Jusqu'à un montant additionnel de 5 % ✓ GC-10 : Jusqu'à un montant additionnel de 7%	✓	✓

Approbation

La rémunération liée au rendement offerte aux chefs d'organismes et aux autres cadres nommés par le GEC 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.

Processus

Le processus de gestion du rendement varie d'un cadre nommé par le GEC à un autre, selon des facteurs comme les liens hiérarchiques et la nature de l'organisme et du portefeuille. Le processus est lancé chaque année par une lettre d'appel du sous-secrétaire au Cabinet (Secrétariat du Personnel supérieur Projets spéciaux) du Bureau du Conseil privé. Cette lettre personnalisée fournit des détails sur le processus à suivre.

Calendrier

Février

- Touche finale aux priorités stratégiques.
- Envoi des lettres d'appel demandant une évaluation du rendement de l'année précédente et une entente de rendement pour le prochain cycle de rendement.

De janvier à mars

- Les dirigeants d'organismes et les autres cadres nommés par le GEC mettent au point les processus de planification, rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements, etc.

Avril

- Échéance des évaluations et des ententes de rendement. Copie présentée à l'autorité compétente.
- Diverses sources (ministres, Secrétariat du Conseil du Trésor et autres) formulent des commentaires sur le rendement.

Mai

- Réunions des sous-ministres afin de passer en revue les évaluations, assurer la conformité de l'application du programme et donner des avis au gouverneur en conseil.

Juin

- La rémunération au rendement est mis en place.

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 ministérielle 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 voulu 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 les 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 ministériel et les pratiques de gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques.

Gérance

Le régime de contrôle ministériel (actif, fonds, effectifs, services, etc.) est intégré et efficace, et tous les employés comprennent bien ses 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 à la population canadienne (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.

* On invite les titulaires à consulter le Cadre de responsabilisation de gestion pour bien comprendre les engagements et les mesures du rendement.

Résultats personnels Commentaires génériques

Les engagements qui suivent reflètent les compétences et les comportements nécessaires à l'exécution des responsabilités du poste.

VALEURS ET ÉTHIQUE - Service empreint d'intégrité et de respect

Un dirigeant efficace :

- Démonstre valeurs et éthique en respectant le Code dans ses comportements personnels;
- Intègre valeurs et éthique en respectant le Code dans les pratiques ministérielles;
- Prends des décisions sans favoritisme ni parti pris;
- Démonstre et instille un engagement à l'égard du mandat de l'organisme, du service axé sur les citoyens et du bien du public;
- Formule des conseils audacieux et agit selon ses convictions personnelles;
- Reconnaît et harmonise des valeurs divergentes;
- Favorise une culture axée sur la collaboration, l'inclusion et la diversité fondée sur les politiques relatives aux langues officielles et à la diversité;
- Élabore, communique et établit une culture du respect des gens et des principes de la fonction publique.

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

ANALYSE

Un dirigeant efficace :

- Cerne les enjeux et démontre une profonde compréhension des lois dans le domaine visé;
- Fait des liens entre les tendances mondiales, sociétales et économiques, les préoccupations des intervenants, le programme de politiques, les valeurs de la FP ainsi que les questions régionales et horizontales;
- Extrait les enjeux clés de contextes complexes, ambigus et instables;
- Analyse les problèmes en profondeur avant d'élaborer des solutions.

IDÉES

Un dirigeant efficace :

- Fait preuve d'un grand jugement et fournit des conseils éclairés;
- Fonde sa vision et ses politiques sur la vision et la politique du portefeuille et de la fonction publique ainsi que sur le contexte national et international;
- A une vision de la contribution possible de son ministère à la société qui va au-delà du statu quo;
- Établit des objectifs transformationnels dans une perspective vaste et avec des échéances à long terme;
- 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;
- Enseigne aux autres et apprend d'eux.

ENGAGEMENT – Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires

Un dirigeant efficace :

- Développe des relations de travail efficaces et un climat de confiance avec les partenaires et les intervenants;
- Assure la liaison et développe des relations entre les partenaires et les intervenants;
- Mobilise et motive les équipes afin qu'elles atteignent les objectifs;
- Nourrit un engagement envers l'excellence et l'atteinte d'objectifs commun en mettant en valeur la vision à l'interne et à l'externe;
- Collabore à la création d'alliance stratégiques en vue d'atteindre les objectifs communs et ceux de l'organisme;
- Élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de communication et d'engagement avec les partenaires;
- Obtient de l'appui grâce à son influence et à des négociations et établit un équilibre entre les intérêts;
- Élimine les obstacles à la collaboration;
- Collabore avec d'autres chefs d'organismes à un collectif de travail visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité.

EXCELLENCE EN GESTION – Gestion par l'action, gestion des personnes et gestion des finances

GESTION PAR L'ACTION : Conception et exécution

Un dirigeant efficace :

- Dirige le changement organisationnel de manière à maximiser les résultats de l'organisme et du portefeuille;
- Bâtit une organisation efficace et durable grâce à la gérance et à la gouvernance;
- Conçoit, 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 les éléments relatifs à la fonction de contrôleur, au cadre de responsabilisation de gestion, aux lois fédérales, aux règlements et aux politiques aux pratiques de l'organisation;
- S'acquiesse de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion;
- Applique et favorise l'utilisation des pratiques de gestion stratégique du risque;
- Intègre les questions liées aux ressources humaines, aux finances, à la technologie informatique, à la gestion informatique et aux communications à la planification et aux activités;
- Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux nouvelles conditions ou priorités;
- S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, si nécessaire;
- Prends des décisions, applique des mesures urgentes et garde le contrôle en situation de crise;
- Reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les correctifs nécessaires.

GESTION DES PERSONNES : SUR LE PLAN INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Un dirigeant efficace :

- Consacre du temps à la gestion et au perfectionnement de l'effectif, tant sur le plan personnel que collectif;
- S'occupe du personnel et rehausse le moral;
- Donne des orientations claires concernant les priorités;
- Favorise la prise de risques stratégiques raisonnables;
- Reconnaît les résultats obtenus, accorde des récompenses et gère les reculs de façon constructive;
- Donne de la rétroaction claire et honnête et gère les problèmes de rendement;
- Rehausse l'importance et la responsabilisation de la gestion de l'effectif au sein de la collectivité des cadres;

- 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 en place des systèmes de ressources humaines rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion de ressources humaines;
- Collabore avec d'autres chefs d'organismes aux initiatives de ressources humaines et aux questions connexes.

GESTION FINANCIÈRE : Budgets et actif

Un dirigeant efficace :

- Met en œuvre des stratégies visant à rendre les opérations efficaces et à optimiser les ressources;
- Met sur pied et exploite des systèmes de gestion de l'information rigoureux en matière de finances, de vérification interne et d'évaluation, et en assure la surveillance;
- S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en ce qui concerne la gestion des finances et de l'actif;
- Délègue les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre des compte aux niveaux appropriés;
- Prends action en se fondant sur les résultats des vérifications, des évaluations et d'autres informations relatives aux objectifs de rendement;
- Fait des liens entre l'information financière et le rendement;
- Gère efficacement les questions de gérance, notamment la présidence des comités de vérification et d'évaluation et demande une répartition stratégique des ressources.