

POUR L'INFORMATION DES
PREMIERS DIRIGEANTS ET
ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS
D'ÉTAT SEULEMENT

LIGNES DIRECTRICES DU PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT 2007 – 2008



DES PREMIERS DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Secrétariat du personnel supérieur et des projets spéciaux
Bureau du Conseil privé
Février 2008

INTRODUCTION

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

OBJECTIFS DU PROGRAMME

Les objectifs du Programme de gestion du rendement sont:

- favoriser l'excellence du rendement en établissant des objectifs clairs correspondant aux plans d'affaires de l'organisation, aux objectifs gouvernementaux et aux compétences en leadership ainsi qu'à évaluer avec rigueur la réalisation des résultats;
- reconnaître et récompenser un rendement de qualité, et constater un rendement insuffisant;
- établir un cadre qui permet d'appliquer une démarche cohérente et équitable en gestion du rendement.

RÉGIME DE RÉMUNÉRATION

En 1997, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, composé de cadres supérieurs du secteur privé et d'autres administrations publiques, a reçu le mandat de fournir des avis indépendants au gouvernement sur les questions de rémunération et de gestion des ressources humaines intéressant les cadres de la fonction publique et les personnes nommées par le gouverneur en conseil.

En mars 2000, le gouvernement a accepté les recommandations contenues dans le deuxième rapport du Comité consultatif. Un nouveau régime de rémunération a ensuite été mis en place pour les premiers dirigeants de sociétés d'État.

Conformément à la recommandation du Comité, la rémunération des premiers dirigeants comporte deux éléments – le salaire de base et la rémunération au rendement. La part de la rémunération dite au rendement ou à risque doit être méritée chaque année. 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 ET APPLICATION DU PROGRAMME

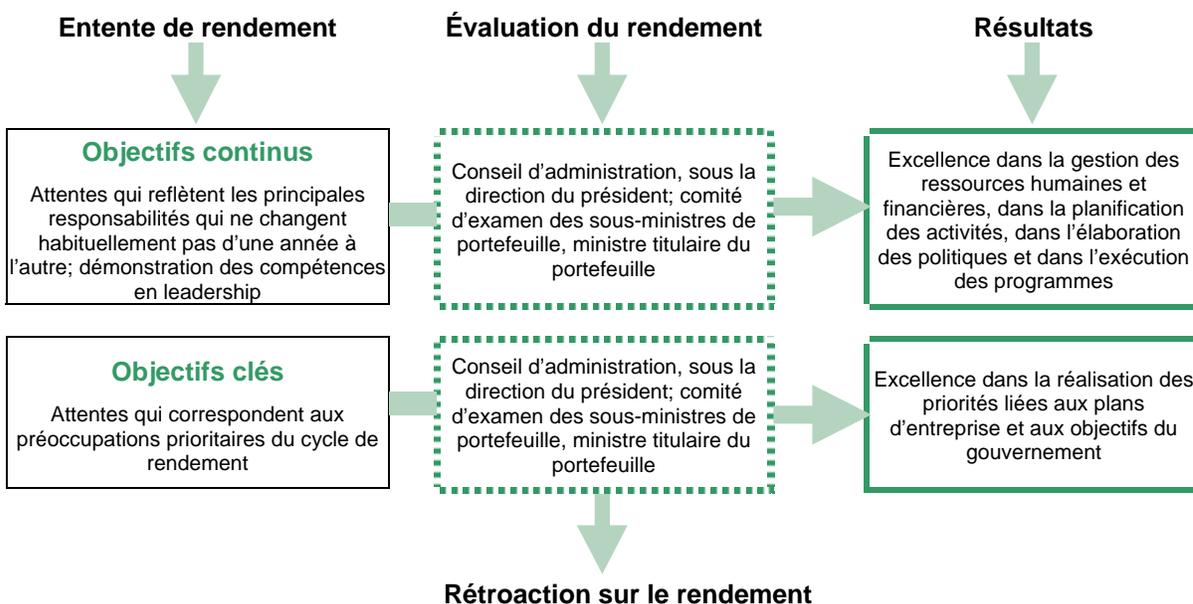
Admissibilité

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 donne aux titulaires suffisamment de temps pour atteindre des objectifs quantifiables. Si l'évaluation du rendement couvre une période de plus de 6 mois mais de moins de 12 mois (cycle complet), la rémunération au rendement, si elle est approuvée, peut être calculée au prorata.

Ce programme s'applique uniquement aux sociétés d'État énumérées à l'annexe A. Diverses raisons font qu'il ne s'applique pas à d'autres sociétés d'État. Dans certains cas, la rémunération des premiers dirigeants est fixée par le conseil d'administration et non par le gouverneur en conseil; certains premiers dirigeants occupent un poste à temps partiel et ne sont pas admissibles à une rémunération au rendement; certains sont des fonctionnaires qui exercent la fonction de premier dirigeant d'office; un premier dirigeant est exclu de la participation au régime parce que le fait de recevoir une rémunération au rendement pourrait être perçu comme un conflit d'intérêts.

Aperçu du Programme

Le diagramme ci-dessous résume le Programme de gestion du rendement.



Entente de rendement

Il s'agit d'une entente de commun accord entre le premier dirigeant et le conseil d'administration (sous la direction du président), portant sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement à venir. Cette entente comprend des objectifs continus, des objectifs clés et des mesures du rendement.

- Les **objectifs continus** sont les attentes qui ne changent habituellement pas d'une année à l'autre. 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.
- Les **objectifs clés** correspondent aux priorités du cycle de rendement, elles-mêmes liées aux plans d'activités de l'organisme et aux objectifs du gouvernement. Ce sont des défis, mais elles demeurent réalisables grâce à l'influence et au contrôle de la personne pourvu qu'elle y consacre les efforts voulus. Axées sur les résultats, elles sont également mesurables.

Chaque objectif 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.

Un exemple de formulaire d'entente de rendement se trouve à l'annexe B.

Le président doit transmettre une copie de l'entente de rendement signée au ministre titulaire du portefeuille pour ses commentaires, et en faire parvenir des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux), Bureau du Conseil privé (BCP), à titre d'information.

Modifications à l'entente de rendement

Il est possible d'apporter des modifications à l'entente de rendement au cours du cycle de rendement, par voie d'accord entre le premier dirigeant et le conseil d'administration (représenté par le président). Le ministre titulaire du portefeuille, le sous-ministre du portefeuille et le BCP doivent être avisés de toute modification.

Évaluation du rendement

Commentaires sur l'évaluation du rendement

À la fin du cycle de rendement (l'exercice de la Société), le conseil d'administration évalue le rendement du premier dirigeant à la lumière des objectifs énoncés dans l'entente de rendement et prépare une évaluation écrite détaillée de son rendement. Le conseil doit établir une appréciation globale du rendement au regard des objectifs continus et des objectifs clés.

Le président doit soumettre au ministre titulaire du portefeuille l'évaluation détaillée du rendement du premier dirigeant effectuée par le conseil ainsi que les renseignements sommaires à l'appui de l'appréciation du rendement et du montant de la rémunération proposée, et en faire parvenir des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux), BCP, à titre d'information. Dans cette présentation, le président peut inclure les recommandations du conseil concernant la progression dans l'échelle salariale et la rémunération au rendement.

Un comité d'examen constitué des sous-ministres de portefeuille chargés de représenter les sociétés d'État assujetties au Programme de gestion du rendement se réunit pour examiner toutes les évaluations des conseils d'administration et les sommaires en vue de s'assurer de l'intégrité générale du programme et de l'équité de la répartition des résultats entre toutes les sociétés d'État.

Chaque ministre de portefeuille examine la recommandation du conseil d'administration et celle du comité d'examen et fait une recommandation au BCP, aux fins d'examen par le premier ministre et d'approbation par le gouverneur en conseil.

Approbation

La rémunération des premiers dirigeants est approuvée par le gouverneur en conseil.

Lorsqu'il examine l'évaluation du conseil et ses recommandations concernant la progression dans l'échelle salariale et la rémunération au rendement et celle du comité d'examen des sous-ministres de portefeuille, le ministre peut tenir compte de tout élément pertinent, y compris le rendement de la société au cours du cycle de rendement au regard de son plan d'affaires, ainsi que des objectifs, stratégies et activités approuvés par le gouvernement. Le montant définitif de la rémunération au rendement est établi en fonction de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, de la contribution relative du titulaire, de l'ampleur et de

la complexité relatives des défis qu'il a dû relever et de la manière dont les résultats ont été atteints.

Dans les cas où le ministre n'est pas d'accord avec l'évaluation ou avec les recommandations, la décision finale sera prise lors de l'examen par le Premier ministre. En dernier ressort, l'approbation du gouverneur en conseil est requise pour modifier la rémunération du premier dirigeant. Une fois cette approbation accordée, une copie du décret autorisant le paiement est transmise au président.

Résultats du processus d'évaluation

Les cotes de rendement dépendent non seulement de l'atteinte des résultats de rendement par rapport aux engagements pris, mais aussi de l'ampleur et de la complexité relative des défis qu'ils ont dû relever. Elles sont déterminées en fonction des résultats atteints, ainsi que de la manière dont ils ont été atteints. Le rendement est évalué en fonction de l'atteinte des objectifs continus et clés, et une appréciation est proposée comme suit :

- N'a pas atteint/pas en mesure d'évaluer :
Le titulaire n'a pas atteint les objectifs ou il est impossible d'évaluer le rendement fourni durant le cycle (pour motif d'absence pour congé, formation ou affectation spéciale)
- A atteint –
Le titulaire n'a pas atteint tous les objectifs de rendement; ou, s'il les a atteints, les objectifs de rendement de son poste étaient inférieurs à ceux des autres dirigeants principaux, en termes de portée et de complexité.
- A atteint
Le titulaire a atteint les objectifs.
- A atteint +
Le titulaire a dépassé les objectifs de rendement; ou a parfaitement réussi dans un poste de portée ou de complexité supérieures à celles des autres postes de dirigeants principaux.
- A surpassé
Le titulaire a surpassé les objectifs, dans des secteurs importants.

Rémunération au rendement

Le Programme de gestion du rendement permet aux employés de recevoir la rémunération au rendement suivante :

- Augmentation économique

L'augmentation économique annuelle, selon la recommandation du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, correspond à un pourcentage de la rémunération de base. L'admissibilité à cette augmentation est généralement liée à l'atteinte des objectifs. Une augmentation économique peut également être accordée lorsqu'il est impossible d'évaluer le rendement du titulaire du poste pour des motifs comme le fait qu'il ait été en congé, en formation, etc. Normalement, aucune augmentation économique n'est accordée au titulaire qui n'a pas répondu aux attentes.

- Progression dans l'échelle salariale

Le changement d'échelon salarial, jusqu'au maximum de l'échelle, se mérite grâce à l'atteinte des objectifs. 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 répondu aux attentes.

- Rémunération à risque

En plus de leur salaire de base, les premiers dirigeants peuvent mériter une rémunération à risque fondée sur l'atteinte des objectifs. La manière dont les résultats ont été atteints (démonstration de compétences en leadership) a une incidence sur le montant forfaitaire accordé.

La rémunération à risque doit être méritée chaque année et n'augmente pas le salaire de base. Elle peut être versée indépendamment de l'échelon salarial s'appliquant au titulaire. Aucune rémunération à risque n'est accordée lorsque le rendement ne répond pas aux attentes.

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

Les majorations à l'intérieur de l'échelle salariale et la rémunération à risque sont calculées à partir du salaire en vigueur le dernier jour du cycle de rendement. Les augmentations économiques sont octroyées en fonction du salaire majoré à l'intérieur de l'échelle salariale.

Sommaire des montants de rémunération au rendement

Le tableau suivant illustre les montants de rémunération au rendement qui peuvent être versés, par groupe de sociétés d'État, selon le rendement atteint :

Rémunération à risque au titre du PGR pour 2007-2008				
Appréciation	Groupes 1 à 5 % du salaire	Groupes 6 à 8 % du salaire	Groupe 9 % du salaire	Groupe 10 % du salaire
N'a pas atteint / Pas en mesure d'évaluer	X	X	X	X
A atteint –	✓ Au plus 2,5 %	✓ Au plus 3,75 %	✓ Au plus 5 %	✓ Au plus 6,25 %
A atteint	✓ Au plus 5 %	✓ Au plus 7,5 %	✓ Au plus 10 %	✓ Au plus 12,5 %
A atteint +	✓ Au plus 7,5 %	✓ Au plus 11,25 %	✓ Au plus 15 %	✓ Au plus 18,75 %
A surpassé	✓ Au plus 10 %	✓ Au plus 15 %	✓ Au plus 20 %	✓ Au plus 25 %

REMARQUE : Voir à l'annexe A la répartition des sociétés d'État par groupes.

Rétroaction

La rétroaction sur le rendement du premier dirigeant relève de la responsabilité du président du conseil d'administration et forme un élément essentiel du Programme de gestion du rendement.

CALENDRIER

À la fin du cycle du rendement de chaque société d'État (l'exercice de la Société), les tâches suivantes doivent être entreprises :

- Le conseil d'administration met la dernière main aux processus de planification, rencontre le premier dirigeant pour discuter de ses objectifs de rendement, etc.
- Chaque conseil d'administration conclut une nouvelle entente de rendement avec le premier dirigeant pour le prochain cycle de rendement. Le président en transmet une copie au ministre titulaire du portefeuille pour ses commentaires et en fait parvenir des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux), à titre d'information.
- Le conseil d'administration évalue le rendement du premier dirigeant, puis le président transmet l'évaluation détaillée du conseil, ainsi que toute recommandation concernant son salaire et/ou une rémunération au rendement et les renseignements sommaires à l'appui de l'appréciation et du montant de la rémunération proposés, au ministre titulaire du portefeuille, et

en fait parvenir des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux).

Février

- Le BCP envoie des lettres d'appel aux conseils d'administration demandant qu'ils fassent parvenir l'évaluation détaillée du rendement, le sommaire et la nouvelle entente de rendement peu après la fin du cycle de rendement de leur société d'État (l'exercice de la Société).

De mars à septembre (selon l'exercice de la Société)

- Les évaluations, les sommaires et les nouvelles ententes de rendement sont établis et transmis.

Année financière se terminant le 31 décembre	Année financière se terminant le 31 mars	Année financière se terminant le 31 mai	Année financière se terminant le 31 août
Ententes de rendement à remettre au plus tard le 31 janvier	Ententes de rendement à remettre au plus tard le 30 avril	Ententes de rendement à remettre au plus tard le 30 juin	Ententes de rendement à remettre au plus tard le 30 septembre
Évaluations et sommaires à remettre au plus tard le 31 mars	Évaluations et sommaires à remettre au plus tard le 30 juin	Évaluations et sommaires à remettre au plus tard le 30 août	Évaluations et sommaires à remettre au plus tard le 30 septembre

Octobre

- Le comité d'examen des sous-ministres de portefeuille se réunit pour examiner les évaluations des conseils et formuler des recommandations aux ministres de portefeuille.
- Le ministre fournit ses recommandations au BCP à l'intention du Premier ministre.
- L'approbation du salaire et de la rémunération à risque du premier dirigeant est demandée au gouverneur en conseil.

Novembre

- Mise en œuvre de la rémunération au rendement.
- Le président du conseil d'administration fournit une rétroaction sur le rendement au premier dirigeant.

Annexe A

SOCIÉTÉS D'ÉTAT PAR GROUPES

Groupe 1

- Administration de pilotage de l'Atlantique
- Administration du pont Blue Water
- Fondation canadienne des relations raciales
- Administration de pilotage des Grands Lacs Limitée
- Ridley Terminals Inc.

Groupe 2

- 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
- Parc Downsview Park
- Conseil canadien des normes

Groupe 4

- Musée canadien de la nature
- Société de développement du Cap-Breton
- Société du Centre national des Arts
- Musée des beaux-arts du Canada
- Musée national des sciences et de la technologie
- Téléfilm Canada

Groupe 5

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

Groupe 6

- Société d'assurance dépôts du Canada
- Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
- 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

Annexe B



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

PROTÉGÉ B
(une fois rempli)

ENTENTE ET ÉVALUATION DE RENDEMENT

CYCLE DE RENDEMENT:	DU : _____	AU : _____
----------------------------	------------	------------

PARTIE A : RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

NOM :

TITRE DU
POSTE :

PARTIE B : OBJECTIFS CONTINUS

Attentes récurrentes correspondant aux responsabilités de base comme la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la planification des activités et l'exécution des programmes.

Objectifs continus	Mesures du rendement	Résultats obtenus

Observations relatives aux objectifs continus

--

PARTIE C : OBJECTIFS CLÉS

Priorités du cycle de rendement liées au plan d'entreprise de la société, aux objectifs du gouvernement etc. Les objectifs clés représentent des défis axés sur les résultats, mesurables et réalisables grâce à l'influence et au contrôle de la personne.

Objectifs clés	Mesures du rendement	Résultats obtenus

Observations relatives aux objectifs clés

--

PARTIE D : APPRÉCIATION ET RECOMMANDATIONS	
Appréciation du rendement : <input type="checkbox"/> N'a pas atteint <input type="checkbox"/> A atteint – <input type="checkbox"/> A atteint <input type="checkbox"/> A atteint + <input type="checkbox"/> A surpassé	
Rémunération au rendement recommandée (progression dans l'échelle salariale)	
Rémunération au rendement recommandée (rémunération à risque)	

PARTIE E : SIGNATURES

Président du conseil d'administration

Date

Premier dirigeant

Date

**Une fois rempli, veuillez transmettre l'original
au ministre titulaire du portefeuille, et faire parvenir des copies
au sous-ministre du portefeuille et
au sous-secrétaire du Cabinet
(Personnel supérieur et projets spéciaux), BCP.**