

**LIGNES DIRECTRICES DU  
PROGRAMME DE GESTION  
DU RENDEMENT  
2008 - 2009**



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

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

## **INTRODUCTION**

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.

## **OBJECTIF DU PROGRAMME**

Les objectifs du Programme de gestion du rendement sont :

- favoriser l'excellence du rendement en établissant des objectifs clairs et en évaluant de manière rigoureuse l'atteinte 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 février 1998, le gouvernement a accepté les recommandations énoncées dans le premier rapport du Comité consultatif. Un nouveau régime de rémunération a donc été mis en place pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et d'autres cadres nommés par le gouverneur en conseil.

Conformément à la recommandation du Comité, 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 ET APPLICATION DU PROGRAMME

### Admissibilité

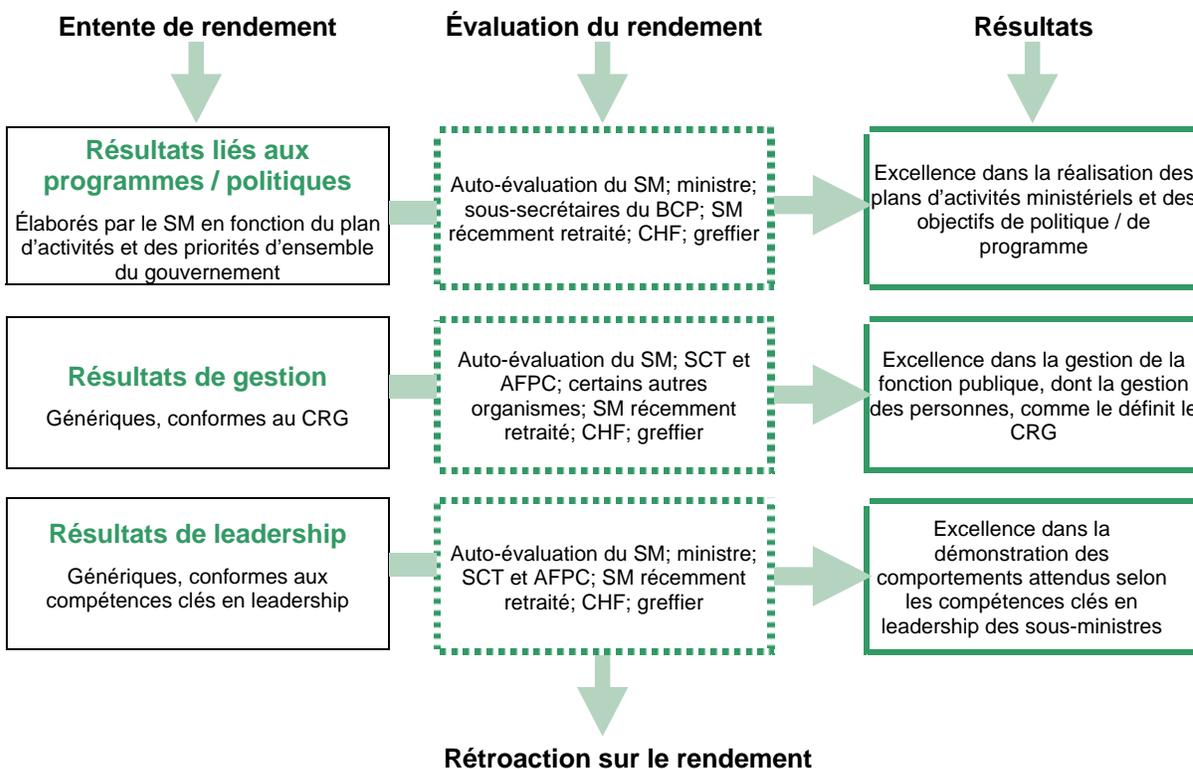
Normalement, pour être admissible à la rémunération au rendement, le titulaire nommé par le gouverneur en conseil doit occuper ses fonctions pendant au moins six mois consécutifs au cours du cycle de rendement. Cette période donne au titulaire suffisamment de temps pour atteindre des objectifs quantifiables.

Lorsque l'évaluation du rendement couvre une période supérieure à 6 mois, mais 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 de sous-ministre délégué ou de personne rémunérée selon l'échelle salariale GX) pendant le cycle de rendement à partir d'un poste de sous-ministre adjoint (SMA) seront admissibles à la rémunération au rendement pour le cycle complet du Programme de gestion du rendement des sous-ministres.

### Aperçu du Programme

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



## 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 des engagements et les mesures de rendement connexes dans les trois catégories suivantes :

**1. Résultats liés aux programmes/politiques :** Ces engagements relatifs aux plans d'affaires correspondent aux domaines prioritaires de l'organisme au cours du cycle de rendement. Ces engagements doivent représenter des défis, tout en demeurant réalisables par une personne qui utilise son influence et son contrôle et y consacre les efforts voulus. Ils sont également des résultats mesurables ou clairement démontrables. Les engagements doivent être formulés afin que le sous-ministre doive apporter une contribution personnelle afin de les atteindre. On s'attend à ce que les titulaires élaborent les engagements suivants dans le cadre de leur entente de rendement :

- engagements fondés sur les plans d'activités du ministère;
- engagements liés à des priorités du gouvernement.

Chaque engagement doit être accompagné de mesures de 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 à leur mise en œuvre des conditions de gestion décrites dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), en particulier les priorités convenues entre le sous-ministre et le secrétaire du Conseil du Trésor et/ou le président de l'Agence de la fonction publique du Canada, dont la gestion des ressources humaines.

Les conditions de gestion énoncées dans le CRG se traduisent en engagements génériques, qui serviront de référence au rendement attendu de tous les sous-ministres (voir l'annexe A). ***Par conséquent, les sous-ministres n'ont pas à inscrire les résultats de gestion dans leurs ententes de rendement, à moins de vouloir faire ressortir une initiative particulière.***

**3. Résultats de leadership :** Ces engagements correspondent à la démonstration des quatre compétences clés en leadership approuvées par le CHF en octobre 2004 (valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement, excellence en gestion), dont le titulaire doit faire preuve pour s'acquitter avec succès des responsabilités de son emploi. Les compétences clés en leadership sont génériques et servent de référence au rendement attendu de tous les sous-ministres (voir l'annexe B). ***Par conséquent, les sous-ministres n'ont pas à inscrire les résultats de leadership dans leurs ententes de rendement, à moins de vouloir faire ressortir une initiative particulière.***

#### ***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**

##### ***Commentaires sur l'évaluation du rendement***

À la fin du cycle de rendement, chaque sous-ministre évalue ses propres 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, s'il y a lieu. **Un sommaire des réalisations doit être fourni avec chaque auto-évaluation;** Les deux documents seront soumis pour étude au Comité des hauts fonctionnaires (CHF).

Le Bureau du Conseil privé se procurera des renseignements additionnels pour compléter les auto-évaluations, notamment :

- les commentaires du ministre responsable;
- les commentaires des organismes centraux, y compris les rapports du Bureau du Conseil privé, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence de la fonction publique du Canada sur les résultats au regard du CRG;
- les commentaires recueillis par un sous-ministre récemment retraité auprès des personnes appropriées, tels les présidents des comités de sous-ministres et les autres sous-ministres ou administrateurs généraux du portefeuille;
- les commentaires du CHF.

### ***Résultats du processus d'évaluation***

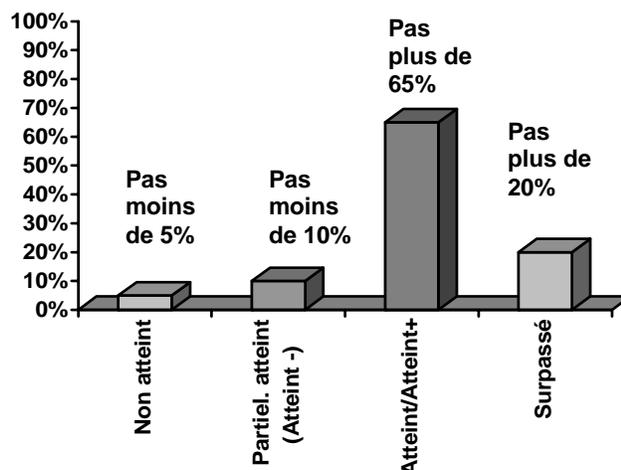
Les cotes de rendement dépendent non seulement du rendement des sous-ministres par rapport à leurs engagements, mais aussi de l'ampleur et de la complexité relative des défis qu'ils ont dû relever. Les cotes dépendront des résultats atteints, et aussi de la manière dont ils ont été atteints. La démonstration des compétences clés en leadership sera soulignée et récompensée.

Le rendement global est évalué selon les résultats qui suivent :

- Non atteint / 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).
- Atteint -  
Le titulaire n'a pas atteint tous les objectifs de rendement; ou il les a atteints dans l'exercice de fonctions pour lesquelles les objectifs n'avaient ni l'ampleur ni la complexité de ceux que doivent atteindre d'autres sous-ministres.
- Atteint  
Le titulaire a atteint pleinement les objectifs de rendement.
- Atteint +  
Le titulaire a dépassé les objectifs de rendement; ou il les a atteints dans l'exercice de fonctions pour lesquelles les objectifs ont une ampleur et une complexité supérieures à ceux que doivent atteindre d'autres sous-ministres.
- Surpassé  
Le titulaire a surpassé de beaucoup les objectifs de rendement.

## Répartition des cotes

Les cotes attribuées dans le cadre d'un programme efficace de gestion du rendement devraient être réparties comme suit (répartition appuyée par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction) :



## Rémunération au rendement

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

- **Augmentation économique**  
L'augmentation économique annuelle est recommandée par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, et prend la forme d'un pourcentage d'augmentation du salaire de base. L'admissibilité à cette augmentation est habituellement liée à l'atteinte des engagements. 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. Normalement, aucune augmentation économique n'est accordée lorsque le rendement ne répond pas aux attentes.
- **Progression dans l'échelle salariale**  
Le changement d'échelon salarial se mérite grâce à l'atteinte 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 mérité chaque année, équivaut à un pourcentage du salaire de base, et se fonde sur l'atteinte des engagements. Ce pourcentage peut varier selon le degré de succès obtenu, tel que décrit dans la section intitulée « Évaluation du rendement ». Cette rémunération n'augmente pas le salaire de base, mais elle ouvre droit à pension. Elle peut être versée 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, 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.

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

### Sommaire de la rémunération au rendement

Le tableau suivant illustre les catégories de la rémunération au rendement qui peut être versée selon le rendement atteint et l'échelon du titulaire :

Rémunération au titre du PGR pour 2008-2009				
Résultats de l'évaluation	Augmentation économique	Progression dans l'échelle salariale	Rémunération à risque	Prime
Non atteint	X	X	X	X
Pas en mesure d'évaluer	✓	X	X	X
Atteint –	✓	✓	✓DM-1/GX : au plus 10 % ✓DM-2/3 : au plus 15 % ✓DM-4 : au plus 20 %	X
Atteint	✓	✓	✓DM-1/GX : au plus 15 % ✓DM-2/3 : au plus 20 % ✓DM-4 : au plus 25 %	X
Atteint +	✓	✓	✓DM-1/GX : au plus 20 % ✓DM-2/3 : au plus 25 % ✓DM-4 : au plus 30 %	X
Surpassé	✓	✓	✓DM-1/GX : au plus 20 % ✓DM-2/3 : au plus 25 % ✓DM-4 : au plus 30 %	✓DM-1/GX : au plus un montant additionnel de 6 % ✓DM-2/3 : au plus un montant additionnel de 8 % ✓DM-4 : au plus un montant additionnel de 9 %

### Approbation

La rémunération 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.

La rémunération des personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX est approuvée par le Premier ministre.



## **Rétroaction**

L'accent est mis sur une rétroaction constructive, y compris toute recommandation sur les moyens d'améliorer le rendement. Selon le cas, le greffier du Conseil privé, le secrétaire associé du Cabinet ou le sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux) fournira une rétroaction.

## **Communications**

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

## **Calendrier**

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>De janvier à mars</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les sous-ministres font les derniers ajustements à leurs processus de planification et rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements, etc.</li></ul>  |
| <b>Février</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Le greffier envoie un courriel aux sous-ministres demandant qu'ils soumettent :<ul style="list-style-type: none"><li>-Une évaluation de leur rendement pour l'année financière précédente ainsi que celles des sous-ministres délégués et des personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX</li><li>-Un sommaire des réalisations pour chaque évaluation</li><li>-Une entente de rendement pour l'année à venir</li></ul></li></ul> |
| <b>Fin mars</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Remise des auto-évaluations, des sommaires de réalisations et des nouvelles ententes de rendement.</li></ul>  |
| <b>D'avril à juin</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Un SM récemment retraité examine les auto-évaluations et obtient d'autres évaluations du rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués.</li><li>• Le greffier sollicite des commentaires de diverses sources, notamment des ministres, du Bureau du Conseil privé, des organismes centraux et autres.</li></ul>   |
| <b>Juin</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion du CHF pour donner des avis au greffier sur le rendement individuel.</li></ul>  |
| <b>En juillet et août</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les sous-ministres reçoivent une rétroaction sur le rendement.</li></ul>  |
| <b>Septembre</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• La portion de rémunération au rendement est versée.</li></ul>   |
| <b>Octobre</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Date butoir pour apporter des modifications aux ententes de rendement de l'année en cours, comprenant les modifications découlant de la rétroaction reçue sur le rendement.</li></ul>   |

**Annexe A**

**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.

**Valeurs de la fonction publique**

De par leurs actions, les dirigeants de l'organisme 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.

**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'organisme possède les effectifs et le milieu de travail voulus et met l'accent sur l'acquisition des compétences et le leadership 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'organisme (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.

## **Résultats et rendement**

Les renseignements pertinents sur les résultats (internes, services et programmes) sont recueillis et utilisés pour prendre des décisions organisationnelles, et les rapports publics sont équilibrés, transparents et faciles à comprendre.

## **Apprentissage, innovation et gestion du changement**

L'organisme 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, disponible en ligne à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca), pour bien comprendre les éléments du CRG et les indicateurs du rendement.

**Annexe B**

**Résultats de leadership  
Engagements génériques**

Les engagements qui suivent reflètent les compétences en leadership nécessaires à l'exécution efficace des responsabilités du poste.

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

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 organisationnelles;
- prend des décisions sans favoritisme ni parti pris;
- montre et suscite un engagement à l'égard du mandat de l'organisme, d'un service axé sur les citoyens et de l'intérêt public;
- offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions;
- sait déceler et harmoniser les valeurs concurrentes;
- instaure une culture de collaboration inclusive et diversifiée qui prend appui sur les politiques en matière de langues officielles et d'équité en emploi;
- incarne, communique et façonne une culture de respect pour les gens et pour les principes de la fonction publique.

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

**ANALYSE**

Un dirigeant efficace :

- dénote une profonde compréhension des lois et du domaine;
- identifie les liens entre les tendances mondiales, sociétales et économiques, les préoccupations des intervenants, le programme de l'organisme, les valeurs de la fonction publique ainsi que les questions régionales et horizontales;
- extrait les enjeux clés de contextes complexes, ambigus et instables;
- 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;
- élabore une vision et des plans en se fondant sur la vision globale et les politiques de la fonction publique et du portefeuille, et sur le contexte national et international;
- met de l'avant, au-delà du statu quo, la contribution possible de son organisme 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;
- 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 établit des liens entre les partenaires et les intervenants;
- 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 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, à la négociation et à un équilibre entre les intérêts;
- écarte les obstacles à la collaboration;
- collabore avec d'autres sous-ministres à un collectif de travail visant à renforcer l'efficacité et l'efficacé.

**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**

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'affaires à un cadre de gestion transparent;
- intègre aux pratiques de l'organisation les éléments relatifs à la fonction de contrôleur, au Cadre de responsabilisation de gestion, ainsi qu'aux lois, règlements et politiques fédéraux;
- s'acquies de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion;
- applique et favorise 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;
- prend des décisions, applique des mesures urgentes et garde son calme en situation de crise;
- reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les correctifs nécessaires.

#### GESTION DE L'FFECTIF – 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 ressources humaines rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines;
- collabore avec les autres sous-ministres concernant les initiatives et enjeux liés aux ressources humaines.

#### 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'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens;
- 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;
- gère activement les questions de gérance, p. ex. préside des comités de vérification et d'évaluation, cherche à effectuer des réaffectations stratégiques.