

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



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

Secrétariat du Personnel supérieur et Projets spéciaux
Bureau du Conseil privé
octobre 2008

INTRODUCTION

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 (GC) admissibles à la rémunération au rendement, à l'exception des sous-ministres et 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 et faire une évaluation rigoureuse de l'état 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 ensuite été mis en place pour les dirigeants d'organismes 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 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

Normalement, pour être admissibles à une rémunération au rendement, les titulaires nommés par le gouverneur en conseil doivent être en poste pendant au moins six mois consécutifs au cours du cycle de rendement. Cette période donne suffisamment de temps aux titulaires pour atteindre des résultats quantifiables.

Lorsque l'évaluation du rendement couvre une période de plus de six 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 organismes énumérés à l'annexe A. Certains cadres nommés par le GC, 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.

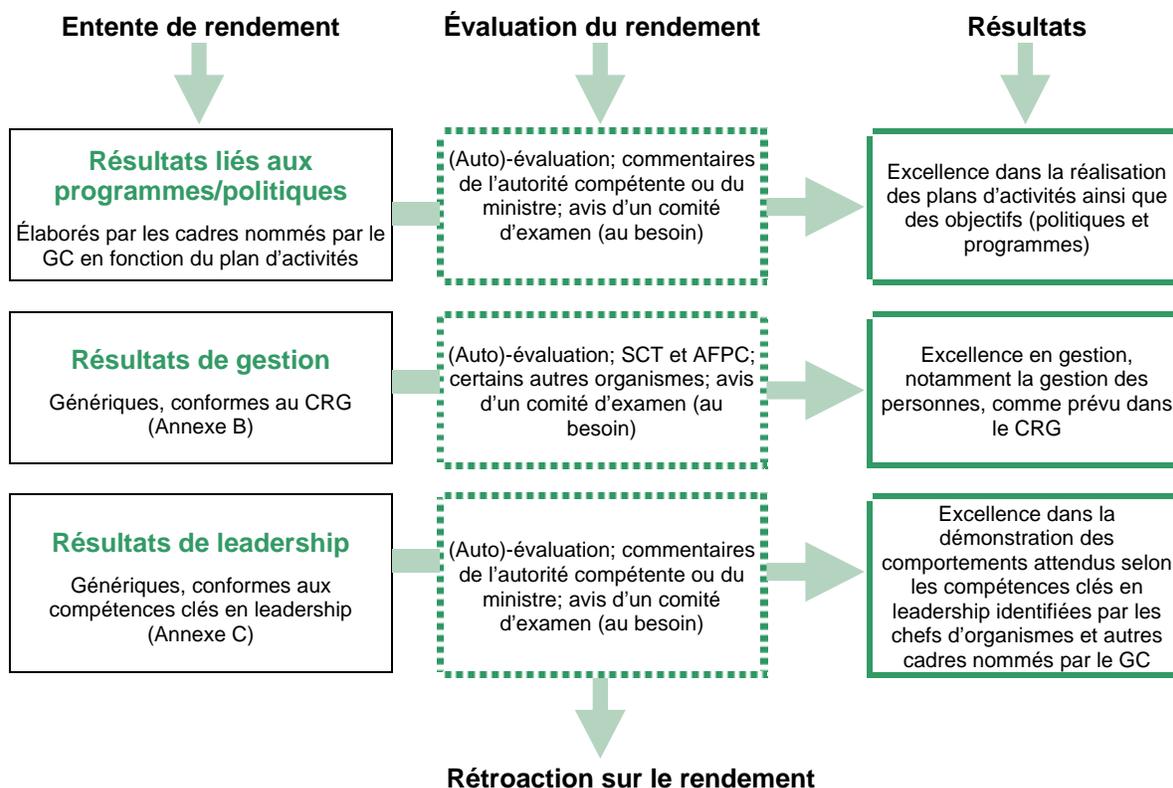
Chefs de mission

Les chefs de mission nommés par le gouverneur en conseil sont également assujettis à ce programme. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international est responsable de l'administration du programme de gestion du rendement pour ce qui est des chefs nommés par le GC conformément aux lignes directrices du programme. Il doit également formuler des recommandations au GC sur les taux de rendement et les prix.

Concernant les chefs de mission nommés après le 1^{er} janvier 2008, si leur niveau de classification actuel est supérieur à celui du poste auquel ils sont nommés, la rémunération au rendement se fera selon le niveau de classification du nouveau poste.

Aperçu du Programme

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



Processus

Le processus de gestion du rendement varie d'un cadre nommé par le GC à un autre, selon des facteurs comme les liens hiérarchiques et la nature de l'organisme et du portefeuille. Les détails sur le processus à suivre sont communiqués à chacun des chefs d'organismes par le sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux), Bureau du Conseil privé.

Entente sur le rendement

On entend par entente de rendement, une entente conclue d'un commun accord entre la personne nommée par le GC et l'autorité compétente, qui porte sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement.

Cette entente comprend des engagements et des 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 titulaire doive y apporter une contribution personnelle pour les atteindre. On s'attend à ce que les titulaires élaborent les engagements en fonction des plans d'activités de leurs organismes.

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 ces mesures 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 conditions en matière de gestion décrites dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Les conditions de gestion énoncées dans le CRG (annexe B) se traduisent en engagements génériques, qui serviront de référence au rendement attendu. **Les cadres nommés par le GC n'ont donc pas à inclure des résultats précis en leadership dans leurs ententes sur le rendement, à moins qu'ils souhaitent mettre l'accent sur une initiative en particulier.**
- 3. Résultats de leadership :** 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. Les compétences clés en leadership (annexe C) sont génériques et servent de référence au rendement attendu de tous les titulaires. **Les cadres nommés par le GC n'ont donc pas à inclure des résultats précis en leadership dans leurs ententes sur le rendement, à moins qu'ils souhaitent mettre l'accent sur une initiative en particulier.**

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

Commentaires sur l'évaluation du rendement

À la fin du cycle de rendement, les cadres nommés par le GC évaluent leurs propres réalisations à la lumière des engagements pris, et évaluent aussi le rendement de tous ceux parmi leurs subordonnés qui sont nommés par le GC. **Les chefs d'organismes doivent annexer à leur auto-évaluation un résumé de leurs réalisations, destiné au sous-comité du CHF.**

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

- les commentaires du ministre responsable (le cas échéant);
- les commentaires de l'autorité compétente (dans le cas des hauts fonctionnaires du Parlement);
- les commentaires des organismes centraux, y compris ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence de la fonction publique du Canada, sur les résultats au regard du CRG;
- dans le cas des chefs d'organismes, les commentaires d'un sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) formé 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;
- dans le cas des chefs de missions, les commentaires d'un comité formé de hauts fonctionnaires du MAECI et dirigé par le sous-ministre des Affaires étrangères.

Résultats du processus d'évaluation

Les cotes de rendement dépendent non seulement du rendement des titulaires eux-mêmes par rapport à leurs engagements, mais aussi de l'ampleur et de la complexité relative des défis qu'ils ont dû relever. Elles reposent sur les résultats atteints aussi bien que sur les moyens utilisés à cette fin. Les compétences clés en leadership qui auront servi à l'atteinte des objectifs fixés seront reconnues et récompensées.

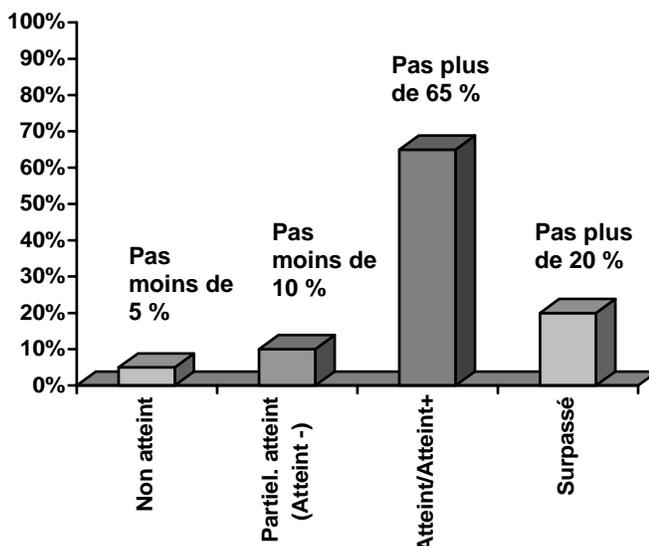
Le rendement global est évalué selon les résultats qui suivent :

- N'a pas 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).

- A 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 cadres nommés par le gouverneur en conseil.
- A atteint
Le titulaire a atteint tous les objectifs de rendement.
- A 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 cadres nommés par le gouverneur en conseil.
- A surpassé
Le titulaire a surpassé les objectifs de rendement.

Répartition des cotes de rendement

Le programme de gestion du rendement devrait s'inspirer du modèle exemplaire suivant, adopté 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 permet aux employés de recevoir la rémunération au rendement suivante :

- Augmentation économique

L'augmentation économique est recommandée chaque année par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, généralement en fonction de 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 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 à l'exercice financier suivant et sont octroyées en fonction du salaire suite à la majoration à l'intérieur de l'échelle salariale.

Sommaire de la rémunération au rendement maximale

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

Rémunération au titre du PGR pour 2008-2009				
Résultat de l'évaluation	Augmentation économique	Progression dans l'échelle salariale	Rémunération à risque	Prime
N'a pas atteint	X	X	X	X
Pas en mesure d'évaluer	✓	X	X	X
A atteint -	✓	✓	✓ GC-1 à 5 : au plus 5,1 % ✓ GC-6 à 9 : au plus 7,4 % ✓ GC-10 : au plus 8,7 %	X
A atteint	✓	✓	✓ GC-1 à 5 : au plus 7,85 % ✓ GC-6 à 9 : au plus 12,75 % ✓ GC-10 : au plus 15,25 %	X
A atteint +	✓	✓	✓ GC-1 à 5 : au plus 10,6 % ✓ GC-6 à 9 : au plus 17,4 % ✓ GC-10 : au plus 20,4 %	X
A surpassé	✓	✓	✓ GC-1 à 5 : au plus 10,6 % ✓ GC-6 à 9 : au plus 17,4 % ✓ GC-10 : au plus 20,4 %	✓ GC-1 à 5 : au plus un montant additionnel de 3 % ✓ GC-6 à 9 : au plus un montant additionnel de 6 % ✓ GC-10 : au plus un montant additionnel de 8 %

Approbation

La rémunération des chefs d'organismes et des autres cadres nommés par le GC 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 œuvre.

Rétroaction

L'accent est mis sur une rétroaction constructive, y compris les moyens recommandés afin d'améliorer le rendement. L'autorité compétente fournira une rétroaction aux chefs d'organismes et aux autres cadres nommés par le gouverneur en conseil.

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

- | | |
|---|---|
| De janvier à mars | <ul style="list-style-type: none">• Les chefs d'organismes et d'autres cadres nommés par le gouverneur en conseil mettent au point les processus de planification, rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements de rendement, etc. |
| Février | <ul style="list-style-type: none">• Envoi des lettres d'appel aux chefs d'organismes demandant qu'ils soumettent :<ul style="list-style-type: none">-une évaluation du rendement de l'année précédente-un sommaire des réalisations (requis pour les chefs d'organismes seulement)-une entente de rendement pour l'année à venir |
| Fin mars | <ul style="list-style-type: none">• Remise des évaluations, des sommaires de réalisations (si requis) et des nouvelles ententes de rendement à l'autorité compétente, et envoi d'une copie au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur et projets spéciaux), BCP. |
| D'avril à juin | <ul style="list-style-type: none">• Commentaires de diverses sources sur le rendement (ministres, Secrétariat du Conseil du Trésor, AFPC, etc.).• Réunion du sous-comité du CHF afin de passer en revue les évaluations des chefs d'organismes, et, selon le cas, d'assurer la conformité de l'application du programme et de donner des avis au gouverneur en conseil.• Réunion de hauts fonctionnaires du MAECI afin d'examiner les évaluations des chefs de mission et de faire des recommandations au GC. |
| De juillet à septembre
Octobre | <ul style="list-style-type: none">• Rétroaction.• La portion de rémunération au rendement est versée.• Date butoir pour apporter des modifications finales aux ententes de rendement pour l'année en cours, y compris les modifications découlant de la rétroaction. |

Annexe A

Organismes

- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Agence Parcs Canada
- Agence spatiale canadienne
- Bibliothèque du Parlement
- Bibliothèque et Archives du Canada
- Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
- Centre canadien de lutte contre les toxicomanies
- Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada
- Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
- Chambre des communes
- Collège militaire royal du Canada
- Commission des champs de bataille nationaux
- Conseil de recherches en sciences humaines
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Conseil national de recherches du Canada
- Coordinatrice de la condition féminine, Bureau de la
- Forces canadiennes
- Gouverneur général, Bureau de la Secrétaire
- Instituts de recherche en santé du Canada
- Office national du film
- Secrétariat de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), Section canadienne
- Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes
- Sénat
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

Annexe B

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 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.

* Les titulaires sont invités à consulter le Cadre de responsabilisation de gestion, disponible en ligne à www.tbs-sct.gc.ca, pour bien saisir ses différents éléments ainsi que les indicateurs de rendement.

Annexe C

**Résultats de leadership
Engagements génériques**

Les engagements qui suivent reflètent les compétences et les comportements 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 de façon transparente sans favoritisme ni parti pris;
- montre et suscite un engagement à l'égard du mandat de l'organisation, 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'organisation, 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 en matière de politiques;
- élabore une vision et des politiques en se fondant sur la vision globale et les politiques de la fonction publique et sur le contexte national et international;
- met de l'avant, au-delà du statu quo, la contribution possible de son organisation 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'organisation;
- 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 chefs d'organismes 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'organisation 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'acquitte 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'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 ressources humaines rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines;
- collabore avec les autres chefs d'organismes concernant les initiatives et enjeux liés aux ressources humaines à l'échelle de la fonction publique.

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.