

LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT

**Pour les sous-ministres, sous-ministres délégués et
personnes rémunérées selon
l'échelle salariale GX**



LIGNES DIRECTRICES

**Secrétariat du personnel supérieur
Bureau du Conseil privé
Dernière modification avril 2024**

1.0 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.

1.1 Objectifs 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.

1.2 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 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 de ce régime de rémunération.

1.3 Admissibilité

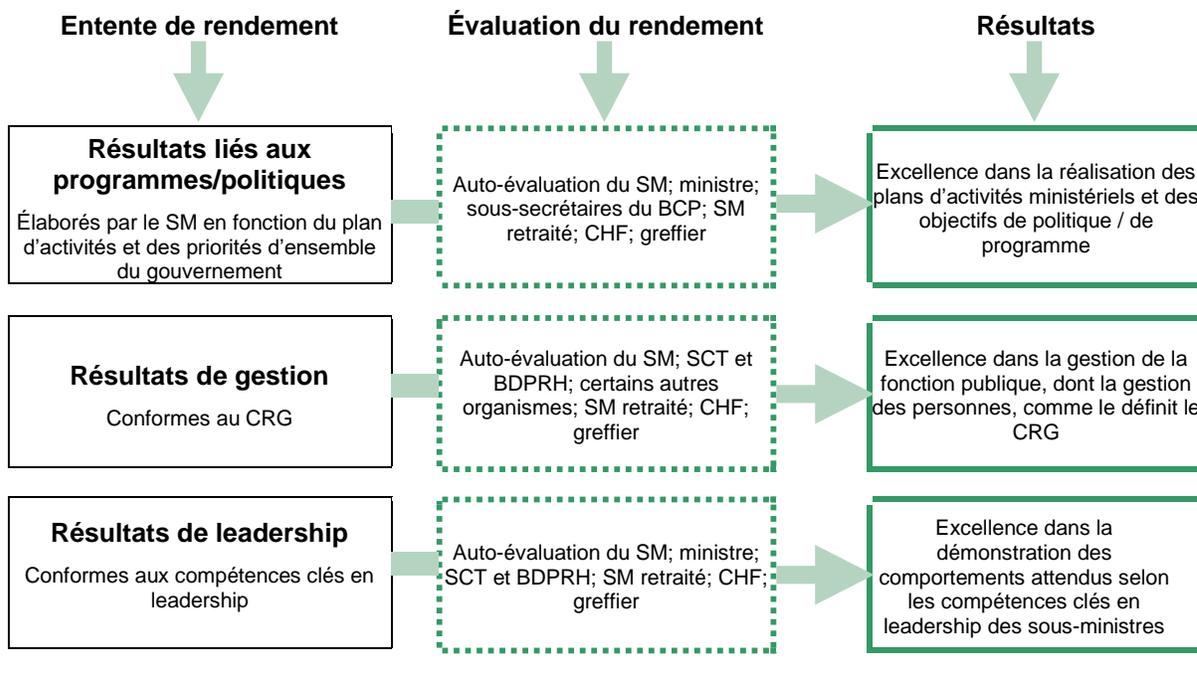
Normalement, pour être admissible à la rémunération au rendement, le titulaire nommé par le gouverneur en conseil doit occuper ses fonctions pendant au moins trois mois consécutifs au cours du cycle de rendement. Cette période donne au titulaire suffisamment de temps pour atteindre des objectifs quantifiables.

Lorsque l'évaluation du rendement couvre une période supérieure à trois mois, mais inférieure à douze 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 exécutifs (EX) dans la fonction publique seront admissibles à la rémunération au rendement calculée au prorata pour la période durant laquelle elles étaient dans le poste de sous-ministres et la rémunération au rendement couvrant l'autre portion de l'année sera régie par le programme de gestion de rendement des EX.

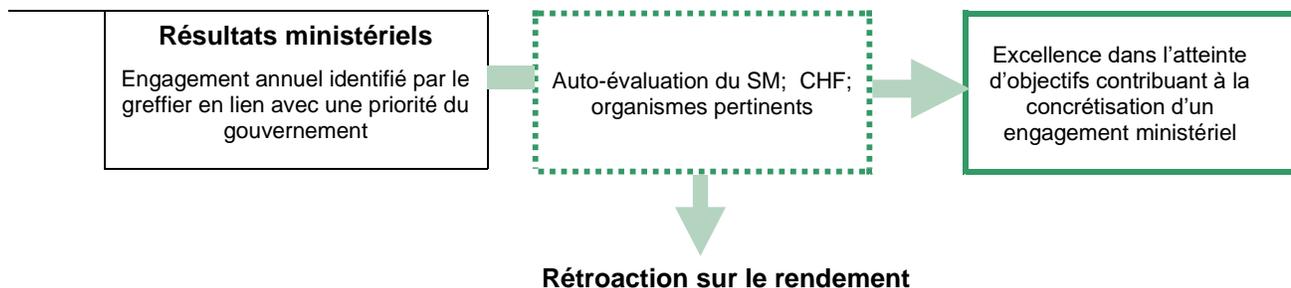
2.0 APERÇU DU PROGRAMME

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



Lignes directrices du Programme de gestion du rendement

Sous-ministres, sous-ministres délégués et personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX



3.0 ENTENTE DE RENDEMENT

Une entente de rendement est 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). Elle porte sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement.

Cette entente comprend des engagements individuels ainsi que les mesures de rendement connexes.

Engagements individuels

- **Résultats liés aux programmes/politiques** : Ces engagements relatifs aux plans d'activités 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 qui y consacre les efforts voulus. Ils sont également des résultats mesurables ou clairement démontrables. Les engagements doivent être formulés de façon à ce que le sous-ministre doive contribuer personnellement pour les concrétiser. 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 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.

- **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 ou le dirigeant principal des ressources humaines, dont la gestion de l'effectif.

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.**

- **Résultats de leadership** : Ces engagements correspondent à la démonstration des compétences clés en leadership, dont le titulaire doit faire preuve pour s'acquitter avec succès des responsabilités de son poste. 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.**
- **Engagement ministériel** : Cet engagement reflète une priorité courante du gouvernement. Il sera identifié annuellement par le greffier du Conseil privé, et les résultats seront évalués et récompensés en fonction de la contribution de l'individu à l'engagement.

Les détails des priorités ministérielles sont diffusés annuellement sur le [site Web du Bureau du Conseil privé](#).

3.1 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).

4.0 ÉVALUATION DU RENDEMENT

4.1 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 convenus. Le sous-ministre évalue également le ou 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, d'un maximum de 2 500 caractères, doit être fourni avec**

chaque auto-évaluation. Les deux documents seront soumis pour étude au 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 du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur les résultats au regard du CRG et, si nécessaire, de l'engagement ministériel annuel;
- les commentaires recueillis par un sous-ministre 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.

4.2 Cotes de rendement

Les cotes de rendement ne dépendent pas uniquement du rendement des sous-ministres en fonction de leurs engagements, mais également de la portée et de la complexité relative des défis qu'ils ont dû relever. Les cotes seront établies en fonction des résultats atteints, autant que de la manière dont ils ont été atteints.

Le rendement global est évalué selon les résultats qui suivent :

- **N'a pas atteint / pas en mesure d'évaluer**
N'a pas atteint les objectifs de rendement ou le rendement n'a pu être évalué au cours du cycle (congé, formation, affectation spéciale).
- **Atteint -**
N'a pas atteint tous les objectifs de rendement ou, si les objectifs ont été atteints, ils l'ont été dans le cadre d'un poste comportant des objectifs de rendement d'une portée et d'une complexité limitée par comparaison à d'autres postes du niveau SM.
- **Atteint**
A pleinement atteint les objectifs de rendement, incluant les mesures prises pour faire progresser la diversité et l'inclusion et les contributions aux priorités ministérielles..
- **Atteint +**

A dépassé les objectifs de rendement ou a pleinement réussi dans le cadre d'un poste dont la portée et la complexité dépassent la norme pour des postes de niveau SM.

- Il serait ici notamment question de réalisations relatives à **un** des éléments suivants :
 - Faire avancer les priorités du gouvernement sous des pressions organisationnelles extraordinaires; ou
 - Réaliser des progrès importants et significatifs faisant avancer la diversité et l'inclusion.

- **Surpassé**

A largement surpassé les objectifs de rendement.

- Il serait ici notamment question de réalisations relatives aux deux éléments suivants :
 - Faire avancer les priorités du gouvernement sous des pressions organisationnelles extraordinaires; et
 - Réaliser des progrès importants et significatifs faisant avancer la diversité et l'inclusion.

4.3 Rémunération au rendement

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

- **Augmentation économique**

Une augmentation économique annuelle peut être recommandée par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, et le cas échéant, prendra 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 peut également être 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. Le montant peut varier selon le degré de succès obtenu, tel qu'il est décrit dans la section intitulée « Cotes de 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.

La progression dans 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 après progression dans l'échelle salariale.

4.4 Pourcentages de rémunération au rendement

Le Bureau de Conseil privé publie annuellement de l'information sur la rémunération au rendement qui peut être versée selon le rendement atteint et l'échelon du titulaire. Cette information est disponible sur le [site Web du Bureau du Conseil privé](#).

5.0 PROCESSUS D'APPROBATION ET DE RÉTROACTION

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 œuvre.

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

5.1 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, transformation opérationnelle et renouvellement) fournira une rétroaction.

5.2 Recouvrement de la rémunération au rendement

Le programme de gestion du rendement des personnes nommées par le gouverneur en conseil incite le rendement en liant une portion de la rémunération à l'atteinte de résultats. Un processus d'évaluation rigoureux ainsi que la capacité à adapter la rémunération en fonction des résultats obtenus sont essentiels à l'intégrité du programme. Il arrive parfois que de l'information soit révélée après la période d'évaluation et qu'elle soit pertinente pour l'évaluation et la rémunération au rendement qui a été versée à un titulaire :

- Lorsqu'on a déterminé, suite à une procédure équitable, qu'un titulaire a, de façon délibérée ou irresponsable, cherché à cacher ses réalisations ou à leur donner une impression incorrecte de façon à rendre les déficiences difficiles à détecter lors de l'évaluation;
- Lorsqu'on a déterminé, suite à une procédure équitable, qu'un titulaire a commis des écarts de conduite graves ou réalisé une mauvaise gestion durant une période donnée, ce qui aurait eu un tel effet négatif sur la cote de rendement que le titulaire aurait reçu la cote « non atteint ».

Dans de tels cas, le gouverneur en conseil peut attribuer une cote de rendement révisée pour la période en question et récupérer la rémunération au rendement et la rémunération connexe qui ont été versées au titulaire durant cette période :

- Les montants admissibles sont considérés, au titre du document *Conditions d'emploi et avantages sociaux particuliers aux personnes nommées par le gouverneur en conseil à des postes à temps plein*, comme étant des trop-payés aux termes de l'article 155 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- Les montants admissibles comprennent la rémunération à risque, les primes et les progressions dans l'échelle salariale qui ont été acquis en raison de la cote initialement attribuée durant le cycle de rendement en question. Un nouveau calcul des versements de la pension pourrait aussi être réalisé si le titulaire a pris sa retraite, et les trop-payés connexes pourraient être recouverts.

5.3 Communications

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

6.0 ÉCHÉANCIERS

Échéanciers	Mesure prises
Janvier à mars	<ul style="list-style-type: none">• Les sous-ministres font les derniers ajustements à leurs processus de planification et rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements, etc.• Le greffier envoie un courriel aux sous-ministres où il demande ce qui suit :<ul style="list-style-type: none">○ Une auto-évaluation des résultats ms;○ Une évaluation de leur rendement individuel pour l'année financière précédente ainsi que celles des sous-ministres délégués et des personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX.○ Un sommaire des réalisations pour chaque évaluation; et○ Une entente de rendement pour l'année à venir.
Mi-avril	<ul style="list-style-type: none">• Remise des auto-évaluations et des sommaires.• Remise des nouvelles ententes de rendement.
Avril à juin	<ul style="list-style-type: none">• Un SM retraité examine les auto-évaluations et obtient d'autres évaluations des réalisations et des compétences en leadership des sous-ministres et des sous-ministres délégués.• Le greffier sollicite des commentaires de diverses sources, notamment des ministres, du Bureau du Conseil privé, des organismes centraux et autres.
Juin	<ul style="list-style-type: none">• Réunion du CHF pour donner des avis au greffier sur le rendement individuel.
Juillet et août	<ul style="list-style-type: none">• Les sous-ministres reçoivent une rétroaction sur le rendement.
Septembre	<ul style="list-style-type: none">• La rémunération au rendement est versée.
Octobre	<ul style="list-style-type: none">• 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.

Résultats de gestion Engagements génériques

Les engagements qui suivent reflètent les principales responsabilités ministérielles et de gestion décrites dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

Leadership et orientation stratégique

Définir et incarner la vision, le mandat et les priorités stratégiques qui guident l'organisation tout en aidant les ministres et le Parlement à servir l'intérêt public.

Résultats et responsabilité

À partir des résultats du rendement, assurer la reddition des comptes et promouvoir des améliorations continues et des gains d'efficacité systématiques dans les politiques, les programmes et les services aux Canadiens et Canadiennes.

Valeurs du secteur public

Donner l'exemple des valeurs fondamentales de la fonction publique que sont le respect envers les personnes et le respect de la démocratie, l'intégrité, la gestion et l'excellence.

Apprentissage continu et innovation

Gérer au moyen de l'innovation continue et de la transformation pour promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation et améliorer le rendement.

Gouvernance et gestion stratégique

Maintenir un régime de gouvernance efficace qui intègre et harmonise les priorités, les plans, les obligations redditionnelles et la gestion du risque pour assurer des fonctions de gestion interne qui appuient et favorisent des politiques, des programmes et des services hautement performants.

Gestion des personnes

Optimiser l'effectif et le milieu de travail pour permettre une productivité et un rendement élevés, une utilisation efficace des ressources humaines et une mobilisation accrue des employés.

Gestion financière et gestion des biens

Assurer une fonction de gestion financière efficace et viable fondée sur des contrôles internes rigoureux, la production en temps voulu de rapports fiables

ainsi que l'équité et la transparence dans la gestion des biens et des services acquis.

Gestion de l'information

Protéger et gérer l'information et les systèmes à titre d'actifs stratégiques d'intérêt public qui soutiennent des processus décisionnels efficaces et des activités efficaces afin d'en maximiser la valeur au service des Canadiens et des Canadiennes.

Gestion des politiques et des programmes

Concevoir et gérer des politiques et des programmes pour assurer l'optimisation des ressources dans la réalisation des résultats.

Gestion de la prestation des services

Fournir des services axés sur la clientèle tout en optimisant les partenariats et la technologie pour répondre aux besoins des intervenants.

Les titulaires sont invités à consulter le Cadre de responsabilisation de gestion, disponible sur le [site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#), pour bien saisir ses différents éléments ainsi que les objectifs.

Résultats de leadership Engagements génériques

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

Créer une vision et une stratégie

Les dirigeants définissent l'avenir et tracent la voie à suivre. Ils comprennent et communiquent le contexte avec la plus grande aisance, en tenant compte de l'environnement économique, social et politique. Agiles sur le plan intellectuel, ils mettent à contribution leurs connaissances vastes et approfondies, s'inspirent de différentes idées et perspectives, et dégagent un consensus sur les visions convaincantes. Les dirigeants assurent l'équilibre entre les priorités ministérielles et pangouvernementales, et contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens.

Mobiliser les personnes

Les dirigeants inspirent et motivent les personnes qu'ils dirigent. Ils gèrent le rendement, offrent de la rétroaction constructive et respectueuse pour encourager et rendre possible l'excellence en matière de rendement. Ils donnent l'exemple en se fixant des objectifs pour eux-mêmes qui sont plus exigeants que ceux qu'ils fixent pour les autres.

Préserver l'intégrité et le respect

Les dirigeants donnent l'exemple sur le plan des pratiques éthiques, du professionnalisme et de l'intégrité personnelle. Ils créent des environnements de travail empreints de respect et de confiance, où les conseils judicieux sont valorisés. Ils encouragent l'expression d'opinions et de perspectives différentes, tout en favorisant la collégialité. Les dirigeants ont une conscience de soi et recherchent les occasions d'épanouissement personnel.

Collaborer avec les partenaires et les intervenants

Les dirigeants cherchent à obtenir, de façon délibérée et ingénieuse, le plus grand éventail possible de perspectives. Ils font preuve d'ouverture et de souplesse afin de parvenir à un consensus et d'améliorer les résultats. Ils apportent une perspective pangouvernementale à leurs interactions. Lorsqu'ils négocient pour en arriver à des solutions, ils n'excluent pas les solutions de rechange et gèrent les attentes avec compétence. Les dirigeants partagent la reconnaissance avec leurs équipes et partenaires.

Promouvoir l'innovation et orienter le changement

Lignes directrices du Programme de gestion du rendement

Sous-ministres, sous-ministres délégués et personnes rémunérées selon l'échelle salariale GX

Les dirigeants ont le courage et la résilience nécessaires pour remettre en question les idées conventionnelles. Ils créent un environnement propice aux idées audacieuses, à l'expérimentation et à la prise de risques en toute connaissance de cause. Ils perçoivent les revers comme une bonne occasion de comprendre et d'apprendre. Les dirigeants s'adaptent au changement en harmonisant et en modifiant les jalons et les objectifs afin de maintenir leur dynamisme.

Obtenir des résultats

Les dirigeants mobilisent et gèrent les ressources afin de réaliser les priorités du gouvernement, d'améliorer les résultats et d'apporter une valeur ajoutée. Ils tiennent compte du contexte, des risques et des renseignements organisationnels dont ils disposent afin d'appuyer la prise de décisions de qualité élevée en temps opportun. Ils anticipent, planifient, suivent les progrès et apportent des correctifs au besoin. Les dirigeants assument la responsabilité personnelle à l'égard de leurs actions et des résultats de leurs décisions.