

LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT

Pour les premiers dirigeants de sociétés d'État



LIGNES DIRECTRICES

**Secrétariat du personnel supérieur
Bureau du Conseil privé
Dernière modification : novembre 2022**

1.0 INTRODUCTION

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

1.1 Objectifs du Programme

Les objectifs du Programme de gestion du rendement sont les suivants :

- 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, et 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.

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 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 conditionnelle 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 conditionnelle.

La mise en place d'un programme efficace de gestion du rendement est essentielle au succès du régime de rémunération.

1.3 Admissibilité

Ce programme ne s'adresse qu'aux sociétés d'État énumérées à l'**Annexe A**.

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 trois (3) mois consécutifs au cours du 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 trois mois, mais de moins de 12 mois (cycle complet), la rémunération au rendement, si elle est approuvée, peut être calculée au prorata.

2.0 ENTENTE DE RENDEMENT

Une entente de rendement est conclue entre le premier dirigeant et le conseil d'administration (sous la direction du président). Elle porte sur les résultats attendus par le conseil d'administration et l'actionnaire au cours du cycle de rendement à venir.

Tout en demeurant réalisables grâce à l'influence et au contrôle du premier dirigeant, les objectifs de rendement constituent des défis qui exigent que les efforts voulus y soient consacrés. Ils doivent également être axés sur les résultats et être quantifiables. (Voir les exemples à l'**Annexe B**.) Le conseil d'administration dispose de la latitude nécessaire pour établir d'autres catégories en plus de celles qui sont mentionnées ci-dessous.

2.1 Objectifs de rendement

L'entente de rendement se compose des objectifs et des mesures de rendement connexes dans les catégories suivantes :

- **Résultats au chapitre des politiques et des programmes** : On mesurera la capacité des premiers dirigeants d'atteindre les résultats fixés dans les domaines prioritaires de l'organisme durant le cycle de rendement. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants :
 - objectifs fondés sur le plan d'affaires de la société et s'inscrivant dans le mandat que lui confère la loi;
 - objectifs qui reflètent les domaines d'attention prioritaires du gouvernement.
- **Résultats au chapitre de la gestion** : Ces objectifs tiennent compte des résultats attendus au chapitre du rendement en lien avec l'excellence dans la

gestion de la société. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants :

- objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion financière;
- objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion des ressources humaines;
- objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion du risque;
- autres objectifs en matière de gestion fixés par le conseil d'administration (infrastructure, marketing, gouvernance, affaires publiques, etc.).

- **Résultats au chapitre des relations avec l'actionnaire et l'intervenant¹** : Les premiers dirigeants seront évalués en fonction de leur capacité d'atteindre l'excellence au chapitre de l'établissement de relations efficaces et productives avec l'actionnaire. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants :
 - objectifs fixés de manière à assurer des relations productives et efficaces avec le ministre, le sous-ministre du portefeuille et les organismes centraux;
 - objectifs fixés de manière à assurer des relations productives et efficaces avec les autres intervenants désignés par le conseil d'administration.
- **Résultats au chapitre du leadership** : Ces objectifs correspondent à la démonstration de compétences en leadership quant à l'atteinte des résultats sur lesquels sera fondée l'évaluation des premiers dirigeants. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants :
 - objectifs qui permettent de constater le respect des valeurs et de l'éthique, en plus de la mise en pratique des autres compétences en matière de leadership établies par le conseil d'administration.
- **Résultats ministériels** : Ces objectifs doivent refléter une priorité courante du gouvernement et/ou des sociétés d'État dans leur ensemble. Les priorités ministrielles seront communiquées annuellement au nom du gouverneur en conseil. Le rendement sera évalué et récompensé à partir des résultats obtenus et de la mesure dans laquelle la société a pu contribuer à l'avancement de ces priorités.

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

¹ Le sens que le secteur privé donne au terme « actionnaire », plus particulièrement lorsqu'il s'agit de sociétés appartenant à un grand nombre d'actionnaires, s'applique également aux sociétés d'État, lesquelles peuvent avoir ou ne pas avoir de capital social. Quoi qu'il en soit, la Couronne en est le propriétaire légitime et le gouvernement de l'heure en assure la direction en son nom. Au plan fonctionnel, le rôle du propriétaire est exercé par le ministre de tutelle au nom du gouvernement. (*Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada (2005)*, p. 14 et 16)

2.2 Mesures de rendement

Chaque objectif doit être accompagné de mesures de rendement qui s'y rapportent. Il s'agit de données ou d'observations qui déterminent et confirment si les objectifs ont été atteints et, s'il y a lieu, jusqu'à quel point ils l'ont été. Les ententes de rendement peuvent contenir une combinaison de mesures de rendement quantitatives et qualitatives; cependant, lorsque cela est possible, il faut utiliser les mesures de rendement de la société.

Chaque société peut certes établir ses propres mesures de rendement, mais chacune doit fixer des buts clairs et quantifiables qui permettront de mesurer le rendement de son premier dirigeant et de l'évaluer à la fin du cycle. Ces mesures doivent aussi poser des défis, de manière à stimuler le rendement et à faire en sorte que la société enregistre des progrès notables en ce qui concerne l'atteinte de ses buts.

Ces mesures forment les assises de l'évaluation du rendement et justifient la recommandation concernant la rémunération au rendement à la fin du cycle.

2.3 Consultation relative à l'entente de rendement

L'établissement d'une entente de rendement avec le premier dirigeant incombe au président et au conseil d'administration. On demande cependant aux présidents de consulter le ministre de manière à s'assurer que les priorités et les points de vue de l'actionnaire soient clairement exprimés. Il est également recommandé aux présidents de consulter le sous-ministre du portefeuille concernant les questions qui ont une incidence sur le portefeuille pour assurer l'établissement de relations fructueuses fondées sur la collaboration et le soutien, le respect des lois habilitantes et le maintien d'un certain degré d'indépendance. Le sous-ministre du portefeuille peut seconder le ministre en le conseillant sur :

- la précision avec laquelle l'entente rend compte des priorités du ministre et du plan d'affaires qui a été approuvé, des objectifs énoncés pour le portefeuille et de toutes les autres attentes de l'actionnaire;
- la mesure dans laquelle l'entente contient des mesures de rendement stimulantes, claires et mesurables.

Une fois que le ministre a été consulté, le président doit faire parvenir au ministre responsable une copie de la version définitive de l'entente dûment signée, puis en transmettre des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), au Bureau du Conseil privé.

2.4 Modification de 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 responsable, le sous-ministre du portefeuille et le Bureau du Conseil privé doivent être avisés de toute modification.

3.0 ÉVALUATION DU RENDEMENT

À la fin du cycle de rendement (exercice financier de la société), le conseil d'administration passe en revue le rendement du premier dirigeant, prépare par écrit une évaluation détaillée, puis fait une recommandation au ministre quant à une cote de rendement.

Tous les conseils d'administration sont libres d'élaborer et de mener les évaluations de la manière qui convient le mieux à leurs besoins; cependant, les évaluations doivent être faites par écrit et indiquer, sous chaque objectif de rendement, la mesure dans laquelle celui-ci a été atteint, et ce, pour toutes les catégories de résultats. Une évaluation comportant des renseignements provenant de sources multiples (y compris des mesures, réactions des clients, etc.) contribue à renforcer le processus d'évaluation.

3.1 Cotes de rendement

Les cotes de rendement sont déterminées en fonction des résultats atteints, ainsi que de la manière dont ils ont été atteints.

Une cote doit être attribuée pour les résultats en matière de politiques et de programmes, de gestion, de relations avec les actionnaires et les intervenants, de leadership et des objectifs ministériels . Le rendement est évalué en fonction de l'atteinte des objectifs de rendement 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 son rendement pour le cycle (en raison d'un congé, d'une formation ou d'une affectation spéciale).
- A atteint –
Le titulaire n'a pas atteint tous les objectifs de rendement.
- A atteint
Le titulaire a atteint la majorité des objectifs ou il a atteint tous les objectifs de façon satisfaisante pour le conseil d'administration.
- A atteint +
Le titulaire a pleinement atteint tous les objectifs et, ce faisant, il a dépassé les attentes dans plusieurs domaines ou dans des domaines jugés hautement prioritaires.

- A surpassé
Le titulaire a pleinement atteint tous les objectifs et, ce faisant, il a dépassé les attentes de façon significative dans plusieurs domaines importants et en dépit de circonstances extraordinairement difficiles. **On ne s'attend pas à ce que la majorité des premiers dirigeants obtiennent cette cote chaque année ou maintiennent un tel niveau de rendement. Le président doit d'ailleurs préciser la nature des circonstances extraordinairement difficiles avec lesquelles le premier dirigeant a dû composer.**

3.2 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.

- Montant partiel ou total de la rémunération conditionnelle

En plus de leur salaire de base, les premiers dirigeants peuvent mériter une rémunération conditionnelle fondée sur l'atteinte des objectifs. La cote de rendement détermine le montant forfaitaire accordé.

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. La rémunération conditionnelle n'augmente pas le salaire de base et elle peut être versée indépendamment de l'échelon salarial s'appliquant au titulaire. Aucune rémunération conditionnelle n'est accordée lorsque le rendement ne répond pas aux attentes.

Les majorations à l'intérieur de l'échelle salariale et la rémunération conditionnelle 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.

3.3 Pourcentages de rémunération au rendement

Chaque année, le BCP fournit des précisions sur la rémunération au rendement pouvant être versée, et ce, par groupe de sociétés d'État, en fonction de la cote de rendement obtenue. Cette information est disponible sur [le site Web du Bureau du Conseil privé](#).

3.4 Consultations à l'égard de l'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement incombe au président et au conseil d'administration. On demande cependant aux présidents de consulter le ministre de manière à s'assurer que les points de vue de l'actionnaire soient clairement exprimés. Il est également recommandé aux présidents de consulter le sous-ministre du portefeuille concernant les questions qui ont une incidence sur le portefeuille.

Le président doit demander l'avis du ministre et en tenir compte, en sa qualité de représentant de l'actionnaire, concernant l'évaluation du rendement et la cote de rendement recommandée pour les résultats à la lumière des politiques et programmes, de la gestion, des relations avec l'actionnaire, de la gestion et des objectifs ministériels. Le sous-ministre du portefeuille peut seconder le ministre responsable en le conseillant sur :

- la précision avec laquelle l'évaluation rend compte des attentes de l'actionnaire;
- la mesure dans laquelle l'évaluation reflète l'appréciation de l'atteinte des résultats;
- la mesure dans laquelle la cote proposée correspond aux résultats obtenus;
- la rigueur du processus d'évaluation.

Le président doit soumettre au ministre responsable la version définitive de l'évaluation détaillée du rendement du premier dirigeant effectuée par le conseil d'administration, puis en transmettre des copies au sous-ministre du portefeuille et au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), au BCP. Dans le dossier, le président doit inclure les recommandations du conseil d'administration concernant la progression dans l'échelle salariale et la rémunération au rendement. Dans le cas où une rémunération au rendement recommandée est différente du pourcentage de rémunération au rendement liée à une cote en particulier, il faut fournir une justification.

4.0 PROCESSUS D'APPROBATION ET DE RÉTROACTION

La rémunération des premiers dirigeants, y compris la rémunération au rendement, est approuvée par le gouverneur en conseil.

Tous les ministres responsables passent en revue la recommandation du conseil d'administration. Ce faisant, le ministre peut souhaiter prendre en compte également toute information pertinente liée au rendement de l'organisation durant le cycle de rendement, en lien avec le plan organisationnel ainsi que les objectifs, les stratégies et les activités approuvés par le gouvernement, de même que la mesure dans laquelle l'organisation a contribué à l'atteinte d'un objectif ministériel reflétant les priorités courantes du gouvernement.

Le ministre indiquera s'il accepte ou non la cote de rendement proposée et fournira une justification qu'il transmettra au BCP, ainsi qu'une copie au président du conseil.

Le gouverneur en conseil a le dernier mot en ce qui concerne les cotes de rendement et la rémunération au rendement.

4.1 Rétroaction

En ce qui concerne la gestion du rendement, il est essentiel de donner rapidement de la rétroaction constructive, responsabilité qui incombe au président. Il doit donner de la rétroaction tout au long du cycle de rendement afin, d'une part, de rectifier le rendement et de motiver le titulaire du poste et, d'autre part, de s'assurer que les recommandations finales et la cote approuvée sont bien comprises.

En s'acquittant de cette responsabilité, le président doit consulter le ministre tout au long du cycle de rendement, afin d'obtenir des renseignements supplémentaires. Lorsque la cote recommandée diffère de celle qui a été approuvée, le président doit aussi obtenir les commentaires du ministre afin de donner de la rétroaction additionnelle au premier dirigeant.

Dans le cadre du processus d'approbation et de rétroaction, lorsque le gouverneur en conseil a donné son approbation, une copie du décret en conseil autorisant le paiement sera remise au président.

4.2 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 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.

5.0 ÉCHÉANCIERS

Les échéanciers pour l'administration du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants varient en fonction de l'exercice financier de chaque société d'État.

5.1 Début de l'exercice financier de la société

Dans les trois mois suivant le début de l'exercice financier de la société (début du cycle de rendement), ce qui suit est requis :

- **Plan d'affaires et entente de rendement** : le conseil d'administration termine la rédaction des plans d'affaires et élabore une nouvelle entente de rendement pour le premier dirigeant, conformément aux lignes directrices du Programme;
- **Consultation** : le président consulte le ministre et le sous-ministre du portefeuille pour recueillir leurs commentaires, conformément au paragraphe 2.3, et il révise l'entente de rendement au besoin;

- **Entente de rendement définitive** : le président conclut une entente de rendement avec le premier dirigeant et communique la version finale au ministre, y compris une copie à l'intention du sous-ministre du portefeuille et du sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), au BCP, à titre d'information.

5.2 Fin de l'exercice financier de la société

À la fin de l'exercice financier de la société (fin du cycle de rendement), ce qui suit est requis :

- **Évaluation du premier dirigeant et cote proposée par le conseil d'administration** : l'évaluation détaillée du premier dirigeant et la cote de rendement recommandée par le conseil d'administration sont communiquées au ministre, y compris une copie à l'intention du sous-ministre du portefeuille et du sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), au BCP, à titre d'information. Pour disposer du temps nécessaire à la consultation du ministre et du sous-ministre du portefeuille, conformément au paragraphe 3.4, les présidents doivent consulter leur ministère du portefeuille afin de fixer l'échéance pour la communication de ces renseignements;
- **Observations du ministre** : les observations du ministre sur l'évaluation et la cote de rendement proposée par le conseil doivent être transmises par écrit au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), au BCP, et une copie doit être remise au président et au sous-ministre du portefeuille, à titre d'information;
- **Présentation des documents au gouverneur en conseil** : l'approbation du gouverneur en conseil sera demandé à deux reprises en cours d'exercice : à la **fin du mois de juin** et à la **fin du mois d'octobre**. Le Secrétariat du Personnel supérieur du BCP doit recevoir tous les documents nécessaires, y compris la recommandation du ministre responsable, **au moins deux semaines avant l'échéance prévue pour la présentation des documents (c.-à-d. mi-juin ou mi-octobre)**. Sinon, ils seront présentés à la prochaine échéance.

Annexe A

SOCIÉTÉS D'ÉTAT PAR GROUPES

<p>CEO 1</p> <ul style="list-style-type: none">• Fondation canadienne des relations raciales <p>CEO 2</p> <ul style="list-style-type: none">• Administration de pilotage de l'Atlantique• Administration de pilotage des Grands Lacs• Administration de pilotage des Laurentides• Administration de pilotage du Pacifique• Commission canadienne du lait• Office de commercialisation du poisson d'eau douce <p>CEO 3</p> <ul style="list-style-type: none">• Commission de la capitale nationale• Conseil canadien des normes• Construction de Défense (1951) Limitée• Marine Atlantique S.C.C.• Musée canadien de la nature• Musée canadien de l'immigration au Quai 21• Musée canadien des droits de la personne• Musée des beaux-arts du Canada• Musée national des sciences et de la technologie• Ponts Jacques Cartier et Champlain inc.• Société des ponts fédéraux Limitée• Société du Centre national des Arts	<p>CEO 4</p> <ul style="list-style-type: none">• Autorité du pont Windsor-Détroit• Administration canadienne de la sûreté du transport aérien• Centre de recherches pour le développement international• Commission canadienne du tourisme• Conseil des arts du Canada• Corporation commerciale canadienne• Énergie atomique du Canada Limitée• Musée canadien de l'histoire• PPP Canada inc.• Société d'assurance dépôts du Canada• Société immobilière du Canada Limitée• Téléfilm Canada <p>CEO 5</p> <ul style="list-style-type: none">• Financement agricole Canada• Monnaie royale canadienne• Via Rail Canada inc. <p>CEO 6</p> <ul style="list-style-type: none">• Banque de développement du Canada• Exportations et développement Canada <p>CEO 7</p> <ul style="list-style-type: none">• Société canadienne d'hypothèques et de logement• Société Radio-Canada <p>CEO 8</p> <ul style="list-style-type: none">• Société canadienne des postes
--	--

Annexe B

EXEMPLES D'OBJECTIFS ET DE MESURES DE RENDEMENT

Résultats au chapitre des politiques et des programmes : On mesurera la capacité des premiers dirigeants d'atteindre les résultats fixés dans des domaines prioritaires de l'organisme durant le cycle de rendement. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants : objectifs fondés sur le plan d'affaires de la société et s'inscrivant dans le mandat que lui confère la loi; objectifs qui reflètent les domaines d'attention prioritaires du gouvernement.

Exemples d'objectif	Exemples de mesure de rendement
<ul style="list-style-type: none">Prestation de services qui répondent aux besoins des clients et qui satisfont leurs attentes en ce qui concerne la qualité.	<ul style="list-style-type: none">Délai de service : en moyenne 20 jours ou moins.Satisfaction de la clientèle : note supérieure à 95 %.Achèvement du service : achevé à 90 % dans les 30 jours de la date d'échéance.
<ul style="list-style-type: none">Augmentation et maintien de la part du marché.	<ul style="list-style-type: none">Part du marché d'au moins 20 %.
<ul style="list-style-type: none">Génération de profits et maintien de la viabilité à long terme de la société par un engagement permanent à l'égard de la croissance et de l'efficacité.Amélioration de la gamme de services offerts aux petites/moyennes entreprises en veillant à ce que ces services répondent de plus en plus à leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none">Atteinte de l'objectif concernant des économies de 35 M\$.Enregistrement d'un profit avant consolidation et avant impôt de 18,5 M\$.Adaptation des solutions actuelles ou création/mise en œuvre de nouvelles solutions, compte tenu des nouveaux besoins des clients.
<ul style="list-style-type: none">Examen des collections du musée et établissement des priorités de haut niveau, en ce qui concerne la création de futures collections.Surveillance de l'amélioration de la maintenance du parc de véhicules de la société.	<ul style="list-style-type: none">Achèvement de la dernière phase de l'examen et présentation au conseil d'administration d'un rapport sur les priorités de haut niveau concernant la création des futures collections.Maintien d'une fiche de maintenance de 95 % (+/- 3 %) sans panne.
<ul style="list-style-type: none">Coordination de l'examen et de la mise à jour annuels du plan stratégique de la société, conformément aux exigences du Conseil du Trésor.Instaurer et normaliser le développement commercial intégré et de la structure d'activités, afin d'assurer la pénétration accrue du marché et la croissance.	<ul style="list-style-type: none">Approbation du plan d'affaires par le conseil d'administration.Intégration des nouveaux rôles, processus, cadre d'évaluation du rendement et changements technologiques dans l'ensemble des opérations.Parachèvement de la phase I et lancement de la phase II de la structure d'activités.

Lignes directrices du programme de gestion du rendement

Premiers dirigeants de sociétés d'État

Résultats au chapitre de la gestion : Ces objectifs tiennent compte des résultats attendus au chapitre du rendement en lien avec l'excellence dans la gestion de la société. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants : objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion financière; objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion des ressources humaines; objectifs fondés sur les priorités en matière de gestion du risque; autres objectifs en matière de gestion fixés par le conseil d'administration (infrastructure, marketing, gouvernance, affaires publiques, etc.).

Exemples d'objectif	Exemples de mesure de rendement
<ul style="list-style-type: none">Atteinte des objectifs financiers énoncés dans le plan d'affaires.	<ul style="list-style-type: none">Rapport entre les dépenses et les recettes (46 %).Bénéfice net (4,7 millions de dollars).Rendement sur l'avoir (7,1 %).Maintien des frais généraux à moins de 12 % des recettes.
<ul style="list-style-type: none">Achèvement de l'étude sur l'évaluation et la rémunération de tous les postes, afin de garantir des salaires justes et concurrentiels, en fonction du programme de la société et des attentes opérationnelles.	<ul style="list-style-type: none">Achèvement réussi de l'étude, y compris l'acceptation des conclusions recommandées par la direction dans le domaine de l'évaluation des postes et progrès réalisés dans la mise à exécution des recommandations relatives à la rémunération.
<ul style="list-style-type: none">Amélioration du taux de satisfaction des employés.	<ul style="list-style-type: none">Taux de satisfaction des employés de 75 %, selon le sondage annuel mené auprès de l'effectif.
<ul style="list-style-type: none">Amélioration de la sensibilisation au moyen de campagnes de marketing auprès des publics cibles.	<ul style="list-style-type: none">Taux de sensibilisation global par publics cibles d'au moins 66 %.
<ul style="list-style-type: none">Prise de mesures pour assurer la planification de la relève pour tous les postes clés de la direction.	<ul style="list-style-type: none">Présentation au conseil d'administration d'un plan complet de planification de la relève.

Résultats au chapitre des relations avec l'actionnaire et l'intervenant : Les premiers dirigeants seront évalués en fonction de leur capacité d'atteindre l'excellence au chapitre de l'établissement et du maintien de relations efficaces et productives avec l'actionnaire. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants : objectifs fixés de manière à assurer des relations productives et efficaces avec le ministre, le sous-ministre du portefeuille et les organismes centraux, et objectifs fixés de manière à assurer des relations productives et efficaces avec les autres intervenants désignés par le conseil d'administration.

Exemples d'objectif	Exemples de mesure de rendement
<ul style="list-style-type: none">Amélioration de la confiance de l'actionnaire et de l'intervenant dans la contribution de la société à sa stratégie commerciale et amélioration de leur compréhension de celle-ci.	<ul style="list-style-type: none">Établissement et stimulation des relations directes entre la société et les ministères clés, notamment l'ACDI, le MAECI, Industrie, Finances, RNCAN et le BCP.
<ul style="list-style-type: none">Établissement et maintien de relations efficaces et régulières avec ses principaux pairs au sein du portefeuille (p. ex. bureau du sous-ministre) et participation (s'il y a lieu) aux activités du portefeuille ayant trait aux politiques.	<ul style="list-style-type: none">Liaison permanente avec les hauts responsables du gouvernement concernant toutes les activités clés de la société et toutes les questions de gouvernance, y compris les modifications qu'il est proposé d'apporter à la <i>Loi sur la société ABC</i> et l'examen stratégique en cours.
<ul style="list-style-type: none">Surveillance des communications entre la société et les organismes centraux du gouvernement en ce qui concerne la gestion des opérations, des activités et des autres affaires de la société.	<ul style="list-style-type: none">Établissement et resserrement des relations directes entre la société et les ministères clés, notamment l'ACDI, le MAECI, Industrie, Finances, RNCAN et le BCP.

Résultats au chapitre du leadership : Ces objectifs correspondent à la démonstration de compétences en leadership quant à l'atteinte des résultats sur lesquels sera fondée l'évaluation des premiers dirigeants. Les ententes de rendement doivent renfermer les éléments suivants : objectifs qui permettent de constater le respect des valeurs et de l'éthique, en plus de la mise en pratique des autres compétences en matière de leadership établies par le conseil d'administration.

Exemples d'objectif	Exemples de mesure de rendement
<ul style="list-style-type: none">• Valeurs et éthique – servir avec intégrité et respect.	<ul style="list-style-type: none">• Respect des valeurs et de l'éthique, sa conduite personnelle et les pratiques organisationnelles étant conformes au Code.• Constitution d'un effectif coopératif, ouvert et diversifié.• Modélisation, communication et création d'une culture du respect.

Résultats ministériels : Ces objectifs doivent refléter une priorité courante du gouvernement et/ou des sociétés d'État dans leur ensemble. Les priorités ministérielles seront communiquées annuellement au nom du gouverneur en conseil. Le rendement sera évalué et récompensé à partir des résultats obtenus et de la mesure dans laquelle la société a pu contribuer à l'avancement de ces priorités.

Exemples d'objectif	Exemples de mesure de rendement
<ul style="list-style-type: none">• Dépendant de la priorité identifiée.	<ul style="list-style-type: none">•