

# **LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT**

**Pour chefs d'organismes et autres cadres nommés  
par le gouverneur en conseil**



## **LIGNES DIRECTRICES**

**Secrétariat du personnel supérieur  
Bureau du Conseil privé  
Dernière modification: avril 2018**

## **1.0 INTRODUCTION**

Ce document donne 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.

### **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 GC.

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 chefs d'organismes et autres cadres nommés par le GC.

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.

### **1.3 Admissibilité**

Ce programme s'applique uniquement aux organismes énumérés à l'**annexe A** et aux chefs de mission, de l'extérieur de la fonction publique nommés par le GC (voir ci-dessous). 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.

Normalement, pour être admissibles à une rémunération au rendement, les titulaires nommés par le GC doivent être en poste pendant au moins trois 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 trois mois, mais de moins de douze mois (cycle complet), la rémunération au rendement, si elle est approuvée, peut être calculée au prorata.

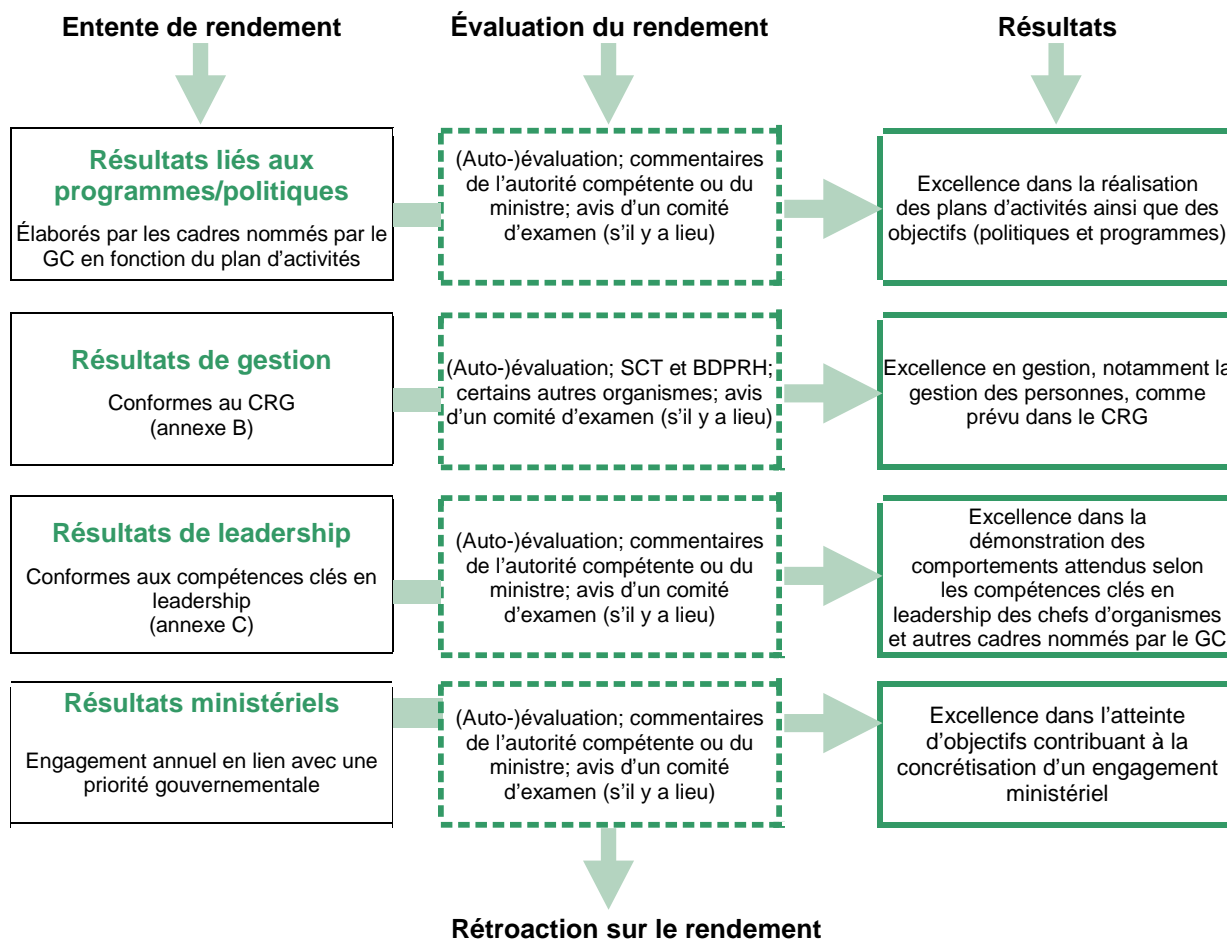
### **1.4 Chefs de mission**

Le ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement (MAECD) est responsable de l'administration du programme de gestion du rendement pour ce qui est des chefs de mission nommés par le GC, conformément aux lignes directrices du Programme. Il doit également formuler des recommandations au GC sur les cotes de rendement et la rémunération à accorder.

Quant aux chefs de mission nommés après le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et dont le 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.

## 2.0 APERÇU DU PROGRAMME

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



### 2.1 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, transformation opérationnelle et renouvellement), Bureau du Conseil privé.

### 3.0 ENTENTE DE RENDEMENT

L'entente de rendement est conclue d'un commun accord entre la personne nommée par le GC et l'autorité compétente. Elle porte sur les résultats attendus au cours du cycle de rendement. Cette entente comprend des engagements individuels et un engagement ministériel, 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 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 considérable 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 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 ces mesures 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 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.***
- **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 (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.***

- **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 Modification de l'entente de rendement**

Il est possible d'apporter des modifications à l'entente de rendement au cours du cycle de rendement, après consultation de l'autorité compétente.

## **4.0 ÉVALUATION DU RENDEMENT**

### **4.1 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 convenus (s'il y a un conseil d'administration, c'est à lui qu'il revient de faire l'évaluation). Ces mêmes cadres évaluent aussi le rendement de tous ceux parmi leurs subordonnés qui sont nommés par le GC. Les chefs d'organismes doivent quant à eux annexer à leur auto-évaluation un sommaire de leurs réalisations, destiné à un comité de sous-ministres de portefeuille.

Le Bureau du Conseil privé se procurera des renseignements additionnels pour compléter les (auto-)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 du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, sur les résultats au regard du CRG et, s'il y a lieu, de l'engagement ministériel annuel;
- dans le cas des chefs d'organismes, les commentaires d'un comité de sous-ministres de portefeuille, qui présenteront les commentaires du ministre (le cas échéant) et qui examineront le rendement pour veiller à l'application uniforme du Programme et formuler des avis à l'intention du GC;
- dans le cas des chefs de mission, les commentaires d'un comité formé de hauts fonctionnaires du MAECD et dirigé par le sous-ministre des Affaires étrangères.

## 4.2 Évaluation du rendement

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. Les cotes dépendront des résultats atteints, et aussi de la manière dont ils ont été atteints. Une cote sera attribuée pour les résultats par rapport aux engagements individuels, et une autre pour les résultats liés à l'engagement ministériel. Les compétences clés en leadership qui auront servi à l'atteinte des objectifs fixés seront reconnues et récompensées.

Le rendement global au regard des engagements individuels 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 GC.
- 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 GC.
- A surpassé  
Le titulaire a surpassé les objectifs de rendement.

### **4.3 Rémunération au rendement**

Le Programme de gestion du rendement permet aux employés 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 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 du 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 chefs d'organismes et des autres cadres nommés par le GC est approuvée par le GC. 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.

#### **5.1 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 GC.

#### **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 faire connaître ses engagements en matière de rendement à son organisation.

## **6.0 Échéanciers**

### **Janvier à mars**

- Les chefs d'organismes et d'autres cadres nommés par le GC mettent au point les processus de planification, rencontrent les équipes de gestion au sujet des engagements de rendement, etc.
- Envoi des lettres d'appel aux chefs d'organismes demandant qu'ils soumettent :
  - une auto-évaluation organisationnelle des résultats ministériels;
  - 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.

### **Mi-avril**

- Remise des évaluations et des sommaires des réalisations (s'il y a lieu) à l'autorité compétente, et envoi d'une copie au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), BCP.
- Remise des nouvelles ententes de rendement à l'autorité compétente, et envoi d'une copie au sous-secrétaire du Cabinet (Personnel supérieur, transformation opérationnelle et renouvellement), BCP.

### **Avril à juin**

- Commentaires de diverses sources sur le rendement (ministres, Secrétariat du Conseil du Trésor, BDPRH, etc.).
- Réunion d'un comité de sous-ministres de portefeuille afin de passer en revue les évaluations des chefs d'organismes, et, selon le cas, de veiller à l'application uniforme du Programme et de donner des avis au GC.
- Réunion de hauts fonctionnaires du MAECI afin d'examiner les évaluations des chefs de mission et de faire des recommandations au GC.

### **Juillet à septembre**

#### **Septembre**

- Rétroaction.
- La 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.

**ORGANISMES**

- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Agence de la consommation en matière financière du Canada
- Agence de la santé publique du Canada
- Agence Parcs Canada
- Agence spatiale canadienne
- Bibliothèque du Parlement
- Bibliothèque et Archives du Canada
- Bureau de transition vers un régime canadien de réglementation des valeurs mobilières
- 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
- 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
- Forces canadiennes
- Gouverneur général, Bureau du secrétaire
- Instituts de recherche en santé du Canada
- Investir au Canada
- Office national du film
- Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes
- Secrétariat du Comité des parlementaires sur la Sécurité et le renseignement, Bureau du directeur général
- Sénat
- Station de recherche du Canada dans l'extrême-arctique

## **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 gérance 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**

## **Lignes directrices du Programme de gestion du rendement**

Chefs d'organismes et autres cadres nommés par le gouverneur en conseil

---

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 en ligne à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca), 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**

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

## **Lignes directrices du Programme de gestion du rendement**

Chefs d'organismes et autres cadres nommés par le gouverneur en conseil

---

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.