



# Guide pour l'évaluation Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs



# Exigences du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs (PGREX)

Aucune rémunération au rendement ne peut être autorisée sans entente de rendement valide et sans évaluation du rendement par rapport à celle-ci.

- Le gestionnaire et le cadre supérieur discutent des attentes, c.-à-d. les engagements, les mesures de rendement et la démonstration des [compétences clés en leadership](#) au début du cycle.
- À la fin du cycle, les gestionnaires doivent consigner les réalisations du cadre supérieur dans le module sur les ententes de rendement du Système de la gestion des talents des cadres supérieurs. Une description des réalisations (le « quoi »), et de la mesure dans laquelle les compétences clés en leadership sont démontrées (le « comment ») **doivent être consignés dans deux évaluations descriptives séparées.**
- Le sous-ministre (SM) met sur pied des comités d'examen ou un mécanisme équivalent pour garantir l'équité et l'uniformité de l'évaluation du rendement des cadres au sein de l'organisation. Le SM est responsable d'examiner et de finaliser les cotes de rendement de tous les cadres supérieurs au sein de leur organisation.



# Guide d'évaluation – « QUOI »

Évaluation		Quoi
		Rendement par rapport aux engagements, compte tenu de la complexité et la portée relatives des difficultés rencontrées. L'évaluation repose sur les résultats obtenus.
Niveau 5	Surpassé	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rempli tous les engagements et surpassé les attentes dans l'exécution des principaux engagements.</li> <li>Obtient régulièrement des résultats qui sont d'une valeur exceptionnelle pour les intervenants et le Ministère.</li> <li>A affiché un rendement réellement exceptionnel.</li> </ul>
Niveau 4	Atteint +	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rempli tous les engagements et surpassé les attentes en matière de rendement.</li> <li>A pleinement atteint les objectifs dans un poste d'une plus grande envergure et de plus grande complexité par comparaison avec les autres cadres supérieurs du même groupe et niveau. Cette cote s'applique aussi aux cadres qui ont entrepris des affectations ou des projets spéciaux importants et en plus de bien s'acquitter de leurs fonctions habituelles.</li> <li>Est reconnu(e) pour contribuer fortement au succès des intervenants et de l'organisation.</li> </ul>
Niveau 3	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>A atteint pleinement les attentes en matière de rendement.</li> <li>A rempli tous les engagements.</li> <li>Est reconnu(e) pour contribuer fortement au succès des intervenants et de l'organisation.</li> </ul>
Niveau 2	Atteint -	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cote "atteint -" reconnaît une contribution significative de l'employé au sein de l'organisation. Cette cote signifie un rendement satisfaisant et laisse place au développement de l'employé quant aux objectifs à atteindre.</li> <li>A rempli les engagements les plus importants mais pas nécessairement tous les engagements.</li> <li>Tout en ayant atteint les objectifs d'un poste d'une plus petite envergure et de plus petite complexité par comparaison avec les autres cadres supérieurs du même groupe et niveau.</li> <li>Les résultats du rendement indiquent qu'un perfectionnement est nécessaire dans certains domaines; Évolution et stabilisation encore en cours dans le rôle de cadre supérieur.</li> <li>Les fonctions de la personne ne lui permettent pas de faire la démonstration de ses atouts. Il faut lui trouver un poste qui correspond davantage à ses compétences et habiletés.</li> </ul>
Niveau 1	Non Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'a pas rempli les engagements en matière de rendement.</li> <li>A rempli certains des engagements, mais n'a pas rempli un ou plusieurs des engagements les plus importants.</li> <li>Les résultats du rendement sont inférieurs aux normes attendues.</li> <li>Un plan d'action visant à résoudre les problèmes doit être élaboré.</li> </ul>
Niveau 0	N'a pu être évalué	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rendement de certains cadres supérieurs ne peut pas être évalué pour diverses raisons, comme le fait que le titulaire n'occupe pas le poste depuis assez longtemps.</li> <li>Cela ne signifie pas que le cadre supérieur n'a pas établi d'entente de rendement, mais seulement qu'il n'a pas eu l'occasion suffisante de remplir les engagements.</li> </ul>

Pour l'évaluation des engagements individuels des cadres supérieurs, les éléments suivants devraient être pris en considération :  
 La mesure dans laquelle les cadres supérieurs ont obtenu des résultats par rapport à leurs engagements individuels; la mesure dans laquelle les cadres supérieurs ont contribué à la réalisation de l'engagement ministériel et la mesure dans laquelle les cadres supérieurs ont démontré qu'ils détiennent les compétences clés en leadership.



# Guide d'évaluation – « COMMENT »

Evaluation		<u>Comment</u> L'évaluation repose sur des gestes ou des comportements observables qu'on peut déterminer si un cadre possède ces compétences clés en leadership
<b>Niveau 5</b>	Surpassé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rempli ses engagements en faisant preuve de manière exemplaire des compétences les plus critiques dans le rôle de cadre supérieur, (démonstration hors pair de la compétence, pratiquement aucune faiblesse ou uniquement des faiblesses très mineures, ce qui a grandement facilité la réalisation des engagements).</li> <li>• A fait preuve de toutes les compétences clés en leadership de manière exemplaire.</li> <li>• A toujours adopté des comportements efficaces précis.</li> <li>• A démontré une efficacité réelle dans toutes les compétences clés en leadership et une maîtrise exceptionnelle de plusieurs d'entre elles.</li> </ul>
<b>Niveau 4</b>	Atteint +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'exécution des engagements, a clairement et entièrement fait preuve des compétences les plus critiques dans le rôle de cadre supérieur (a clairement démontré la compétence; les preuves de compétence ont facilité l'exécution des engagements).</li> <li>• A régulièrement adopté des comportements efficaces et précis.</li> <li>• A démontré une efficacité réelle dans toutes les compétences clés en leadership et une maîtrise exceptionnelle de certaines d'entre elles.</li> </ul>
<b>Niveau 3</b>	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'exécution des engagements, a clairement fait preuve des compétences les plus critiques dans le rôle de cadre supérieur, (a clairement démontré la compétence; les preuves de compétence ont facilité l'exécution des engagements).</li> <li>• Les comportements efficaces et précis sont fréquemment démontrés.</li> <li>• A démontré toutes les compétences clés en leadership de manière appropriée.</li> </ul>
<b>Niveau 2</b>	Atteint -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'exécution des engagements, a montré qu'une amélioration était nécessaire afin de perfectionner les compétences les plus critiques dans le rôle de cadre supérieur, (a démontré la compétence, mais la réalisation des engagements aurait pu être améliorée de façon notable par des compétences plus solides).</li> <li>• N'a pas réussi à démontrer les compétences clés en leadership dans la façon dont les résultats ont été atteints.</li> <li>• Les cadres supérieurs nouvellement nommés à leur niveau qui n'ont pas démontré toutes les compétences clés à la maturité prévue.</li> <li>• A montré des faiblesses évidentes dans la façon d'obtenir des résultats.</li> <li>• A parfois adopté des comportements efficaces et précis, mais pas de façon constante.</li> <li>• N'a pas démontré certaines compétences clés en leadership d'une manière qui serait appropriée pour son poste.</li> <li>• Il est difficile de déterminer si elle possède des compétences en leadership dans le poste qu'elle occupe. Il faut lui trouver un poste qui correspond davantage à ses compétences et habilités.</li> </ul>
<b>Niveau 1</b>	Non Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'exécution des engagements, difficulté constante à faire la preuve qu'il possède les compétences les plus critiques dans le rôle de cadre supérieur, (cette difficulté à faire la preuve de la compétence, a nui à l'atteinte des objectifs).</li> <li>• A adopté des comportements inefficaces.</li> </ul>
<b>Niveau 0</b>	N'a pu être évalué	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rendement de certains cadres supérieurs ne peut pas être évalué pour diverses raisons, comme le fait que le titulaire n'occupe pas le poste depuis assez longtemps.</li> <li>• N'a pas démontré les compétences clés en leadership.</li> <li>• Cela ne signifie pas que le cadre supérieur n'a pas établi d'entente de rendement, mais seulement qu'il n'a pas eu l'occasion suffisante de remplir les engagements.</li> </ul>

Les compétences en leadership et les sous-compétences connexes sont les aptitudes, les habiletés et les caractéristiques qu'un fonctionnaire doit posséder pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain. Ce sont des comportements ou des gestes observables qu'on peut déterminer si un cadre possède ces compétences clés en leadership et sous-compétences connexes.



# Cote

La grille ci-dessous propose aux gestionnaires une méthode uniforme pour l'évaluation intégrée du rendement en tenant compte du « Quoi » et du « Comment ».

**Remarque :** Les cotes proposées seront analysées par les comités d'examen; la décision revient au sous-ministre.

		« Quoi » : Résultats obtenus par rapport aux engagements, compte tenu de la complexité et la portée relatives des difficultés rencontrées.				
		1 N'a pu être évalué	2 Atteint -	3 Atteint	4 Atteint +	5 Surpassé
« Comment » : L'évaluation repose sur des gestes ou des comportements observables en relation avec les compétences clés en leadership	5 Surpassé	2	3	4	4	5
	4 Atteint +	2	3	3	4	4
	3 Atteint	2	2	3	3	4
	2 Atteint -	1	2	2	3	3
	1 N'a pu être évalué	1	1	2	2	2
		<b>Cote finale</b> La cote finale par rapport aux engagements est communiquée au SCT. C'est sur cette base que la prime de rendement est calculée.				



# Les compétences clés en leadership

## **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 organisationnelles 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 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.



# Comités d'examen

## Mandat et rôle des comités d'examen

- Les comités d'examen fournissent des conseils aux administrateurs généraux sur la détermination équitable et uniforme des cotes de rendement et sur l'allocation et la gestion saine de la rémunération au rendement des cadres supérieurs.
- Les membres du comité d'examen acquièrent une bonne compréhension commune de la façon dont les cotes sont attribuées, distribuées et calibrées au sein de leur organisation.

## Attentes à l'égard des membres des comités d'examen

- Les membres des comités d'examen assurent une fonction d'analyse critique essentielle. Ils donnent des conseils sur les cotes proposées et la rémunération au rendement, veillent à la différenciation entre les niveaux de rendement et examinent les stratégies à adopter en cas de rendement insatisfaisant.

## Application de l'échelle de cotation

- Le rendement des cadres supérieurs est évalué selon une échelle de cotation ([Annexe A](#)) à cinq niveaux. Les questions suivantes peuvent aider à valider son application uniforme :
  - Selon votre contexte opérationnel, quelle est la différence entre atteindre les objectifs de rendement et les dépasser?
  - Est-il possible pour un cadre supérieur de « rater la cible » par rapport à un engagement et tout de même recevoir la cote *Atteint* ou *Atteint plus*? Si oui, dans quelles circonstances?
  - Quelles preuves les comités devraient-ils examiner pour s'assurer que les cadres démontrent chacune des nouvelles compétences clés en leadership?
  - Si un cadre n'a pas pleinement démontré certaines ou toutes les nouvelles compétences clés en leadership (par exemple, Mobiliser les personnes), quelle devrait-être l'impact sur la cote de rendement?



## Comités d'examen (suite)

### Distribution et calibrage des cotes

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ne prescrit aucune distribution particulière des cotes. Bien que l'on s'attende à ce que les résultats en matière de rendement présentent une distribution normale<sup>1</sup>, un calibrage efficace des cotes permet de clarifier la différence entre les niveaux de.
- Les questions suivantes peuvent être utilisées pour s'assurer de la différenciation entre les niveaux de rendement et la cohérence dans les décisions relatives à l'attribution des cotes :
  - Quel était le niveau de responsabilisation du cadre supérieur et des défis relevés par rapport à ses pairs?
  - A-t-on appliqué des normes similaires en matière de données probantes et de rendement pour les cadres supérieurs dont les rôles sont semblables?
  - Quelle était la complexité relative des objectifs de l'organisation et des engagements du cadre supérieur à l'égard de ces objectifs?
  - Comment le rendement du cadre supérieur a-t-il contribué à la réussite de l'organisation?
  - Quels facteurs ont contribué aux réussites et aux échecs du cadre supérieur? Quelles mesures a-t-il prises pour répondre à la rétroaction reçue au cours du cycle de rendement?





# Approche « 2 » Atteint -

## Quand la règle devrait être appliquée?

- les cadres qui n'ont pas terminé un cycle de rendement de 12 mois à leur nouveau niveau EX
- les cadres occupant un poste de niveau supérieur par intérim

## Pourquoi appliquer la règle ?

- Les personnes qui reçoivent une cote de niveau 2 sont considérées comme ayant apporté une contribution significative à l'organisation et ayant un rendement satisfaisant, tout en laissant place au perfectionnement de l'employé pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :
  - Dans l'atteinte de ses engagements, a démontré un besoin d'améliorer ses compétences de cadre (a démontré sa compétence, mais l'atteinte des engagements aurait pu être améliorée de façon notable par de meilleures capacités);
  - Les résultats du rendement indiquent un besoin de perfectionnement dans certains aspects (toujours en évolution et stable dans son rôle de cadre);
  - N'a pas eu assez de temps pour démontrer ses compétences à des niveaux plus élevés;
  - N'a pas réussi pleinement à répondre aux attentes de rendement ou a atteint les engagements les **plus** importants, mais pas nécessairement tous les engagements;
  - A réussi à répondre aux attentes de rendement, mais à un poste où les objectifs atteints étaient d'une ampleur et d'une complexité inférieure à celles des objectifs d'autres cadres au même niveau.

## Des exceptions à la règle sont-elles permises?

- Oui, des exceptions sont permises. Toutefois, une justification de l'exception doit être présentée aux comités d'examen pour approbation.
  - Du niveau 2 «Atteint -» au niveau 3 «Atteint» avec un rendement bien appuyé et des compétences clés de leadership exceptionnelles démontrées.
  - Du niveau 2 «Atteint -» au niveau 1 «Non atteint» si l'on a pas répondu aux attentes de rendement.

