



ÉBAUCHE

Perspective APEX : Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres supérieurs



Mars 2019

Contexte

En septembre 2018, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a demandé aux cadres leur avis sur leur plus récente expérience avec le Programme de gestion du rendement.

Par ce sondage, l'APEX souhaitait comprendre les préoccupations de la communauté afin de pouvoir formuler des recommandations à l'intention des différentes parties intéressées.

Sur la base des centaines de réponses reçues d'EX à tous les échelons, ainsi que des renseignements recueillis lors des différentes activités avec les cadres fédéraux, l'APEX a rédigé cette Perspective sur le Programme de gestion du rendement (PGR).

L'APEX est d'avis que l'évaluation du rendement devrait être juste, constructive, opportune et exempte de préjugés. Les résultats devraient être communiqués à la personne évaluée, des discussions sur le travail devraient s'ensuivre et les paiements exacts devraient être versés rapidement, s'il y a lieu.

Le Programme de gestion du rendement devrait être tourné vers l'avenir et ne devrait jamais causer de surprise à la fin de l'année.

Ce document Perspective de l'APEX sur le PGR prend appui sur les commentaires des cadres et présente des recommandations quant aux mesures à prendre pour améliorer le processus, les principes, la rétroaction, les cotes de rendement et la rémunération. Les segments en italique dans les paragraphes suivants sont des commentaires reçus directement des cadres : les commentaires présentés reflètent une grande partie de ceux reçus par l'APEX.

Processus et principes du PGR

Processus et principes du PGR en général :

- Le PGR n'est pas bien compris soit par les cadres, soit par les gestionnaires.
- Il n'est pas administré de façon cohérente d'un ministère à l'autre.
- Les cotes, la rétroaction et les paiements arrivent beaucoup trop tard après la fin de l'année.

- Les paiements pour chacune des deux dernières années ont été versés six mois ou plus après le début de l'année suivante du cycle de gestion du rendement.
- 35 % des répondants au sondage de l'APEX ont indiqué n'avoir reçu aucune rétroaction sur leur rendement.
- On demande aux cadres d'écrire leur propre texte explicatif pour l'évaluation du rendement.

Ce que les cadres nous ont dit :

- *Je ne devrais pas avoir à rédiger ma propre évaluation du rendement.*
- *La rémunération au rendement N'EST PAS du tout basée sur le rendement; nous sommes essentiellement dans une situation où les membres d'une petite clique comme à l'école secondaire « notent » leurs propres amis et leur accordent des pourcentages plus élevés pour l'obtention de la « rémunération conditionnelle » sans prendre en considération le rendement réel. C'est trop subjectif, point à la ligne.*
- *La rétroaction et les cotes de rendement arrivent tard. J'ai reçu de la rétroaction sans cote par écrit en septembre, une cote deux semaines après et une lettre le 18 octobre (après une discussion pour l'évaluation de mi-année).*

Mesures proposées	Responsable
Avant avril 2019	
✓ Les directives sur la gestion du rendement tout au long du cycle du rendement doivent être revues, mises à jour et communiquées à tous les cadres, et ce, tous les ans.	BDPRH, administrateurs généraux
✓ Créer une obligation commune pour tous les cadres pour que le volet de la gestion du rendement dont ils sont responsables soit administré de façon cohérente, transparente, juste et opportune.	BDPRH
✓ Les cotes de rendement ne devraient pas servir exclusivement à évaluer les candidats dans un processus de sélection.	Administrateurs généraux, CFP
✓ Les cadres ne devraient pas avoir à rédiger leur propre texte explicatif pour justifier leur cote de rendement.	Administrateurs généraux
✓ Les relations personnelles ne devraient avoir aucune incidence sur le processus de gestion du rendement.	Administrateurs généraux
Avant novembre 2019	
✓ Veiller à rappeler aux ministères assujettis au Programme l'importance de leur rôle dans la gestion des ressources	BDPRH

humaines et dans la préparation des cadres à une carrière fructueuse dans la fonction publique.	
Avant avril 2020	
✓ Les cotes de rendement pour chacun des cadres devraient être liées à la façon dont ils gèrent le rendement de leurs subordonnés directs comme il est prévu dans les politiques et directives applicables. Le non-respect des éléments du Programme de gestion du rendement devrait être indiqué dans les résultats de rendement du cadre responsable.	BDPRH, administrateurs généraux
✓ Il faut revoir et comparer le Programme de gestion du rendement avec des points de référence externes pour s'assurer que sa conception est adéquate pour les cadres.	BDPRH

Rétroaction du PGR

Rétroaction en général :

- Les cadres ne reçoivent pas suffisamment de rétroaction pertinente et, lorsqu'ils en reçoivent, elle est souvent plus positive que la cote numérique attribuée.
- La rétroaction devrait être constructive et liée à l'apprentissage et au perfectionnement afin de combler les lacunes.
- Certains gestionnaires de cadres disent qu'ils ont donné de la rétroaction sur le rendement tandis que leurs employés-cadres disent le contraire.
- Les préoccupations au sujet du rendement ne devraient jamais être une surprise au moment de l'attribution des cotes.
- Seulement 51,7 % des 900 répondants et plus au sondage de l'APEX ont indiqué avoir reçu de la rétroaction verbale et écrite sur leur rendement.

Ce que les cadres nous ont dit :

- *Le processus ressemble davantage à une chambre étoilée puisque les discussions initiales sur le rendement sans les cotes de rendement recommandées sont tellement générales qu'elles sont inutiles. Il est strictement interdit aux cadres supérieurs de révéler les cotes recommandées et au moment où les cotes sont révélées (près de six mois après la fin de l'année), il y a peu de discussion sur le rendement réel. Il n'y a aucun moyen de réfuter la rétroaction ou d'influencer la cote finale puisque, lors de ma première discussion au printemps, aucun des facteurs mentionnés lors de la discussion finale à l'automne lorsque les cotes sont finales n'avaient été soulevés.*

Mesures proposées	Responsable
Avant juin 2019	
✓ Veiller à ce que la rétroaction sur le rendement soit communiquée régulièrement et soit significative. La rétroaction écrite qui est acceptée par écrit par l'employé doit être la norme et doit correspondre à la rétroaction verbale fournie et à la cote numérique attribuée.	Administrateurs généraux
✓ S'approprier le processus et s'assurer le concours de leurs gestionnaires pour qu'ils aient des objectifs clairs qui sont adaptés au besoin tout au long de l'année.	Cadres
✓ Les plans d'apprentissage individuels doivent inclure les besoins d'apprentissage des cadres et refléter la rétroaction reçue.	Administrateurs généraux, cadres

Cotes de rendement

Cotes de rendement en général :

- Impression que les cotes sont attribuées en fonction de quota plutôt qu'en fonction des résultats et sont influencées par les relations.
- Les cadres estiment que l'avancement professionnel dépend de plus en plus des relations et de moins en moins sur les résultats atteints.
 - Cette perception est renforcée par la nette augmentation du recours aux processus non annoncés pour les nominations aux postes vacants par la Commission de la fonction publique.
- Cotes pour les cadres dans des postes retirés du leadership organisationnel — les cadres dans des postes régionaux (en majorité à l'extérieur de la région de la capitale nationale), des rôles de facilitation (pour la plupart des fonctions ministérielles), et des postes à faible visibilité (dossiers non prioritaires) ou des rôles opérationnels se sentent moins importants et ont indiqué que les cotes pour ces groupes ne correspondent pas au rendement réel.
- Les cotes sont attribuées par des personnes qui connaissent peu le cadre évalué; les comités d'examen ne connaissent pas suffisamment le travail et le rendement des cadres qu'ils évaluent, plus particulièrement dans les organismes qui comptent des centaines de cadres.
- La même cote peut donner lieu à une prime de rendement différente d'une année à l'autre.

- On donne souvent aux cadres le budget ou la courbe d'erreurs des cotes comme raison pour expliquer la cote attribuée et que les cotes données ne correspondent pas au rendement réel. Ces excuses viennent diminuer l'importance des réalisations.
- La cote Atteint est présentée comme une très bonne cote, mais est utilisée pour éliminer des cadres des processus de sélection ou d'autres débouchés.
 - 49,5 % des répondants au sondage de l'APEX ont indiqué avoir reçu la cote Atteint, tandis que 38,1 % ont indiqué avoir reçu la cote Atteint +.
- Des règles arbitraires et souvent non transparentes sont citées dans bien des cas après coup pour justifier les cotes. Le meilleur exemple est l'association de la cote Atteint - à une personne qui vient de terminer sa première année après sa nomination. (Il est intéressant de noter que certains sous-ministres délégués ont dit à l'APEX (en dehors du sondage) être assujettis à une règle semblable.)

Ce que les cadres nous ont dit

- *La façon dont les cotes sont déterminées n'est pas communiquée et toutes les questions posées sont qualifiées d'insubordination et demeurent sans réponse.*
- *Bien qu'une cote de 3 soit considérée comme Atteint (ou réussi), pour les cadres, il s'agit d'un signe que c'est le début de la fin pour leur carrière.*
- *On demande plus fréquemment une certaine cote de rendement dans les concours. Dernièrement, une cote Atteint + est souvent demandée. Toutefois, la cote Atteint n'est pas mauvaise dans certains ministères et il est presque impossible d'obtenir la cote Surpassé.*
- *Il y a un manque d'uniformité dans les cotes entre les cadres de la RCN et ceux des régions. Les cadres occupant des fonctions ministérielles doivent répondre à des normes plus élevées puisqu'ils ont plus de visibilité auprès des SMA et des sous-ministres délégués.*
- *Les cadres qui ne travaillent pas sur des projets « visibles » ne reçoivent jamais une note supérieure au niveau 3 (Atteint). Cette situation mine le moral et la motivation.*
- *Le processus d'attribution des cotes de rendement des EX devrait être passé en revue en vue d'une normalisation.*
- *Il devrait y avoir un mécanisme de recours indépendant pour les cadres qui estiment qu'ils n'ont pas été correctement évalués.*

Mesures proposées	Responsable
Avant juillet 2019	
✓ Finaliser et communiquer les examens et les cotes de rendement des cadres supérieurs dans les 60 jours, comme	BDPRH,

l'exige la Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs.	administrateurs généraux
✓ Les cadres qui occupent des postes moins visibles (p. ex., service de soutien, en région ou rôle opérationnel) ne devraient pas être traités comme s'ils avaient une moins grande importance au sein du groupe de la direction.	BDPRH, administrateurs généraux
✓ Les règles organisationnelles qui peuvent limiter une cote de rendement doivent être communiquées par écrit aux cadres au début du cycle d'évaluation du rendement ou dans les lettres d'offre.	BDPRH, administrateurs généraux
✓ Les organismes ne devraient pas être limités par un plafond budgétaire lorsqu'elles récompensent les cadres selon les paramètres du Programme de gestion du rendement.	BDPRH, administrateurs généraux
✓ Évaluer s'il est possible de créer une pratique de rétroaction officielle à évaluateurs multiples.	BDPRH, administrateurs généraux

Rémunération au rendement

Rémunération au rendement en général

- Le montant de la rémunération au rendement est insuffisant si l'on considère la charge de travail et les efforts consentis.
 - Selon les données publiées sur le Web par le Conseil du Trésor, de 2013-2014 à 2016-2017, le montant moyen de la rémunération à risque des cadres de l'administration publique centrale était de 15 032 dollars, soit essentiellement le même montant pour chacune des quatre années déclarées, avec une prime moyenne de 4 976 dollars, qui est également essentiellement le même montant pour chacune des quatre années.
- L'étroite fourchette de pourcentages applicable pour récompenser le bon rendement rend difficile de faire une distinction claire entre les cotes de rendement Atteint (généralement 10 % pour les EX-01 à 03), Atteint + (généralement 12 % pour les EX-01 à 03) et Surpassé (jusqu'à 15 % pour les EX-01 à 03).
- Les primes de rendement ne devraient pas faire l'objet de décisions arbitraires; les cotes devraient servir à déterminer le montant de la prime. Par exemple, dans notre sondage, parmi les 6 EX-04 et 05 qui ont obtenu la cote Surpassé, seulement deux ont reçu la prime de rendement maximale de 6 %, tandis que les quatre autres ont obtenu 1, 3, 4 et 5 %.

- En 2016, 2017 et 2018, la date de remise du rapport annuel du PGR est passée du 30 juin au 30 août en raison de problèmes de capacité de Phénix. Certains ministères n'ont pas, non plus respecté le délai de 30 jours prévu dans la Directive pour le versement des primes au rendement; les primes au rendement ont donc été versées aux cadres en décembre, voire janvier ou plus tard, parfois jusqu'à neuf mois ou plus après la fin de la période d'examen.

Ce que les cadres nous ont dit

- *La rémunération au rendement est un coup de dés chaque année. Il semble y avoir un « quota » quant au nombre de cadres qui peuvent recevoir les cotes Atteint + ou Surpassé au cours d'une année donnée et le rendement semble avoir peu ou pas d'incidence sur l'attribution de ces cotes. Le système est arbitraire dans son ensemble et devrait être éliminé. Il faudrait intégrer le volet rémunération à risque au salaire de base et ne conserver que le volet prime attribuée pour un rendement exceptionnel, sous réserve d'un examen par le BDPRH.*
- *Le système de rémunération au rendement ne me motive pas du tout. Le montant potentiel de la « prime » est trop faible pour qu'il importe, en particulier après impôt, et ne vaut généralement pas la peine pour déployer des efforts supplémentaires.*
- *Les pourcentages devraient être plus élevés pour le montant de la prime, compte tenu de la charge de travail et du montant des primes accordées pour des postes équivalents dans le secteur privé.*
- *La majoration limitée après impôts entre les cotes Atteint, Atteint + et Surpassé est si faible par rapport à l'effort requis pour obtenir une cote Surpassé ou Atteint +, qu'elle ne constitue en aucun cas une incitation à obtenir un meilleur rendement. Je préférerais recevoir un salaire de base plus élevé pour compenser les efforts accrus.*

Mesures proposées	Responsable
31 mars 2020	
✓ Procéder à un examen complet du Programme de gestion du rendement et uniformiser les primes et les cotes dans tous les ministères.	BDPRH, administrateurs généraux

ANNEXE A : GUIDE SUR LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT

Le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres se veut un pilier essentiel d'une gestion efficace. Les exigences du Programme, telles qu'elles sont énoncées dans la Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs, sont les suivantes :

- lier la responsabilité individuelle des cadres supérieurs aux stratégies et aux priorités opérationnelles;
- gérer le rendement des cadres supérieurs en insistant sur l'utilisation des compétences en leadership, des valeurs et de l'éthique;
- administrer la rémunération au rendement.

Conformément à la Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs, les employés rémunérés à titre de cadres supérieurs peuvent s'attendre au minimum à :

- une entente de rendement valide examinée au moins une fois par an;
- une rétroaction régulière concernant le rendement et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement;
- une évaluation du rendement, qui comprend :
 - une évaluation de rendement par rapport aux engagements permanents et clés, et comprenant une évaluation de la façon dont les résultats ont été atteints, le tout étant fondé sur les compétences clés en leadership, les valeurs et l'éthique;
 - au milieu et à la fin de l'année, des entretiens individuels entre le cadre supérieur et son gestionnaire immédiat, qui comprendront une rétroaction constructive et la détermination des besoins en apprentissage et en perfectionnement, et leur appui;

Lorsqu'on juge que le rendement est inférieur aux objectifs visés, on avise le plus tôt possible le cadre supérieur que l'on s'attend à un changement et on suggère des mesures précises de redressement. De plus, les cadres supérieurs peuvent s'attendre à recevoir une évaluation écrite de leur rendement dans les soixante (60) jours qui suivent la fin de l'exercice financier.

On s'attend à ce que tous les cadres supérieurs de l'administration publique centrale participent à ce processus chaque année. Les organismes distincts peuvent choisir

d'appliquer ce processus ou d'en élaborer un mieux adapté à leurs besoins organisationnels.

Conformément à la Directive, la rémunération au rendement doit être versée dans les trente (30) jours suivant l'autorisation de paiement du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH). Les ministères sont tenus de présenter un rapport annuel sur le Programme de gestion du rendement au BDPRH au plus tard le 30 juin.

ANNEXE B : QUESTIONS DU SONDAGE

1. Quel est votre niveau de classification EX actuel (ou l'équivalent)
2. Depuis combien d'années êtes-vous à ce niveau?
3. Quelle cote de rendement avez-vous reçue pour 2017-2018?
4. Quel pourcentage d'augmentation à l'intérieur de l'échelle salariale vous a-t-on accordé?
5. Quel est le pourcentage du paiement forfaitaire de la prime de rendement (conditionnelle) reçu (incluant le boni)?
6. Avez-vous reçu de la rétroaction sur votre rendement?
7. Quel est votre ministère?
8. Avez-vous reçu une autre forme de prime (p. ex. congé de direction, prix de reconnaissance)? Si oui, quelle en était la valeur?
9. A-t-on invoqué des règles ministérielles qui ont eu une incidence sur votre cote de rendement?
10. D'autres facteurs ont-ils été invoqués pour justifier votre cote?
11. A-t-on procédé à un examen par les pairs pour calibrer votre cote?
12. Votre supérieur a-t-il obtenu officiellement la rétroaction de vos collègues et subordonnés quant à votre rendement?