



APEX
20^{ans}_{years}
Excellence
en *Leadership*



Présentation au
Comité consultatif sur le maintien en
poste et la rémunération du
personnel de direction

Le 30 janvier 2004



Aperçu des prises de position de l'APEX

- Le Programme de gestion du rendement (PGR) est un élément central du régime de rémunération globale des cadres et doit le rester.
- Le soutien des cadres en faveur d'un régime de rémunération axé sur le rendement ne s'est pas démenti depuis la mise en œuvre du PGR.



Quels changements doit-on y apporter?

- Les cadres reconnaissent qu'il y a des problèmes d'application, mais ils ont aussi noté des améliorations.
- Les vrais abus sont relativement rares et ils ne doivent pas influencer les décisions au sujet du programme.
- Moyennant quelques révisions à sa conception et une plus grande responsabilisation, le PGR peut être un outil de gestion du rendement efficace.
- Il devrait être utilisé également comme outil de planification et de développement.



Quels changements ont déjà été apportés?

- Le programme est pris davantage au sérieux qu'il y a même 2 ans – La plupart des ministères maîtrisent mieux le processus d'évaluation
 - plus transparent
 - plus rapide
- La tendance de distribution des cotes montre quelques améliorations.
- Toutefois, l'APEX admet qu'il y a encore beaucoup de progrès à faire.



Propositions de l'APEX

- Les lignes directrices de notation du PGR devraient davantage tenir compte de l'importance des compétences de leadership :
 - Une évaluation équilibrée entre le « quoi » et le « comment » appuyée par les compétences de gestion de base.
- Établir un lien entre le rendement organisationnel et individuel :
 - Le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) devrait surveiller les excès et s'en occuper.
 - Le réseau des petits organismes pourrait effectuer des fonctions de surveillance similaires.



Propositions de l'APEX

- En se concentrant sur les éléments au bas et au haut de l'échelle d'évaluation, on pourrait utiliser efficacement les ressources.
 - La nouvelle Agence devrait contrôler annuellement les notations « a surpassé » pour s'assurer qu'elles sont justifiées.
 - Il faudrait élaborer un plan de perfectionnement ou de redressement pour les cadres qui ne répondent pas aux attentes ou n'y répondent qu'en partie.
 - Deux notations successives « objectifs non atteints » devraient entraîner une rétrogradation, un renvoi ou une autre mesure appropriée.



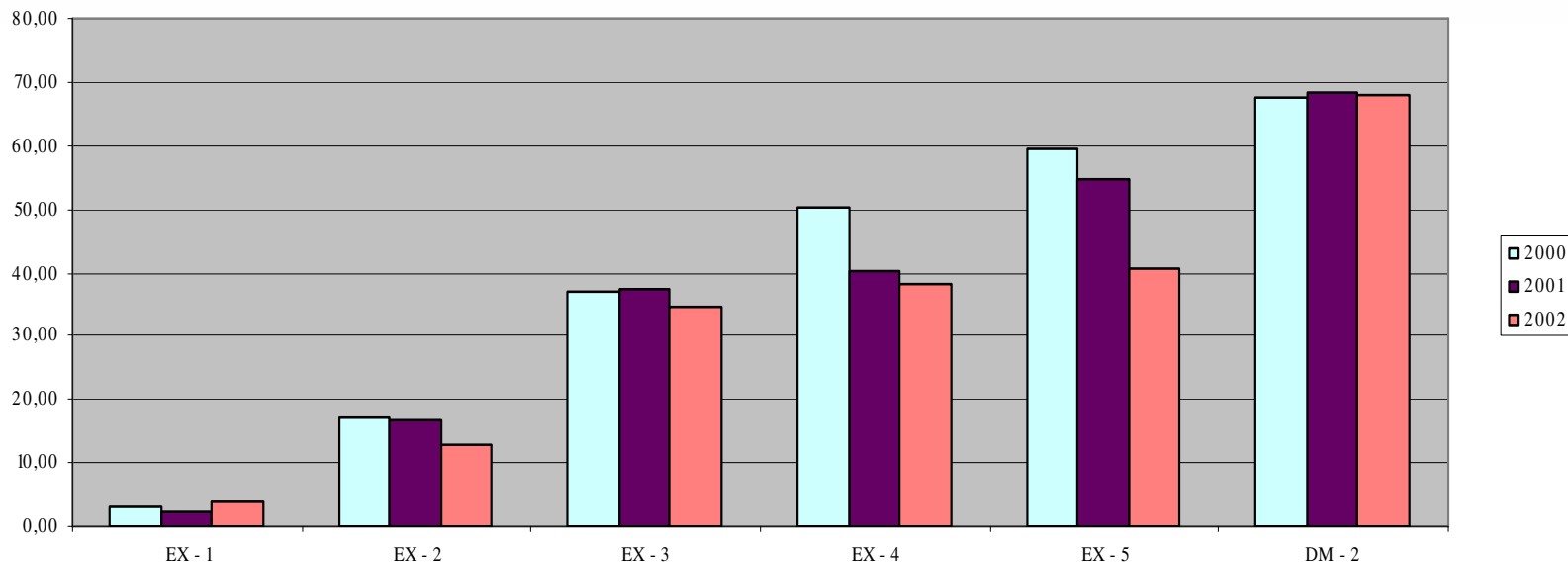
Propositions de l'APEX

- On devrait adopter une échelle à cinq points afin de donner plus de souplesse au sommet et au bas de l'échelle d'évaluation.



Comblers l'écart pour les EX-3

Écarts de pourcentage dans la rémunération globale des cadres supérieurs
2000 - 2002



- 1) Aucune comparaison n'a été faite pour 1998, car les augmentations cette année-là devaient durer deux ans.
- 2) Aucune comparaison de rémunération globale n'a été faite pour 1999 (uniquement la rémunération totale en espèces). En effet, le Comité consultatif estimait que les avantages s'équivalaient pratiquement d'un secteur à l'autre.



Comblent l'écart pour les EX-3

- Pour compenser l'absence relative de progrès dans la rémunération des EX-3 :
 - Il faudrait rehausser à 12,5 % le plafond de la rémunération au rendement de cette catégorie;
 - Pour éviter d'avoir une incidence défavorable sur la rémunération à risque à laquelle ont droit les EX-1 et les EX-2, il faudrait corriger toute l'enveloppe de rémunération du PGR en conséquence.



Distribution proposée

- Les cadres qui n'ont pas atteint leurs objectifs (0 à 5 %)
 - Reçoivent seulement l'augmentation économique; pas d'augmentation à l'intérieur de l'échelle ni d'accès au montant forfaitaire.
- Les cadres qui ont atteint partiellement leurs objectifs (5 à 15 %)
 - Les EX-1, 2 et 3 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation jusqu'à 3 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-4 et 5 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation jusqu'à 5 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.



Distribution proposée

- Les cadres qui ont atteint leurs objectifs (50 à 60 %)
 - Les EX-1 et 2 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 3 à 5 % , composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-03 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation personnelle de 3 à 6 % , composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-4 et 5 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation personnelle de 3 à 7 % , composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.



Distribution proposée

- Les cadres qui ont atteint leurs objectifs et en ont dépassé certains (10 à 20 %)
 - Les EX-1 et 2 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 6 à 9 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-3 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 7 à 11 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-4 et 5 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation personnelle de 8 à 14 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.



Distribution proposée

- Les cadres qui ont dépassé leurs objectifs (5 à 15 %)
 - Les EX-1 et 2 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 10 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-3 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 11 à 12,5 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.
 - Les EX-4 et 5 devraient recevoir l'augmentation économique et une augmentation de 14 à 15 %, composée soit d'une augmentation à l'intérieur de l'échelle, soit d'un montant forfaitaire, ou les deux.



Messages clairs au sujet du PGR

- Il faut préparer une campagne de communication à l'intention du public et à l'intérieur même des ministères.
 - Expliquer ce système complexe et le défendre
 - Clarifier les attentes à l'égard de la qualité des ententes sur le rendement
 - Encourager une plus grande transparence dans les processus d'examen



Anomalies de la rémunération

- Il faut adopter comme principe fondamental de ne pas pénaliser les employés qui choisissent d'accepter un poste de cadre et d'en relever les défis.



Anomalies de la rémunération

- Indemnité de départ
 - L'indemnité de départ a pour objet de compenser les heures supplémentaires non rémunérées et les congés de maladies inutilisés.
 - C'est le groupe de direction qui réclame le montant le moins élevé de ces avantages et qui se voit accorder les indemnités de départ les moins élevées, un maximum de 28 semaines au lieu de 30 pour les employés syndiqués.
 - L'APEX propose que l'indemnité de départ des cadres soit d'une semaine par année travaillée.



Anomalies de la rémunération

- Congé annuel payé
 - Les droits aux congés annuels payés dépendent des années de service, mais le calendrier d'augmentation des congés n'est pas le même pour les employés syndiqués et les cadres.
 - Ainsi, les employés qui ont 18 ans de service et qui deviennent EX perdent immédiatement une semaine de congé annuel (ils passent de 5 à 4 semaines de congés payés).
 - Ceux qui tombent dans cette catégorie devraient bénéficier d'une disposition maintenant leurs avantages acquis.

