



Résultats du sondage de l'APEX

sur le

Programme de gestion du rendement  
du groupe de la direction  
de la fonction publique du Canada

Le 21 novembre 2006

## Table des matières

Introduction .....	1
Détails du sondage .....	2
Analyse du sondage.....	3
Dans l'ensemble, les cadres soutiennent en principe le PGR.....	3
La répartition des classements .....	4
Problèmes de méthodes.....	6
Rémunération à risque .....	8
Incapacité de motiver.....	9
Des cadres qui supervisent d'autres cadres – le PGR comme outil de gestion .....	10
Commentaires des cadres .....	11
Conclusion.....	12

## Introduction

Au cours des dernières années, le Programme de gestion du rendement (PGR), élaboré pour les cadres supérieurs, a suscité de nombreuses discussions alimentées, en grande partie, par les commentaires recueillis çà et là, de façon très officieuse, par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX)<sup>1</sup> lors de ses réunions et consultations annuelles. Dans sa quête d'informations plus organisées à ce sujet, l'APEX a entrepris à l'été 2006, un sondage national auprès des cadres avec David Try, Ph.D, chercheur indépendant, afin de recueillir leurs opinions sur le PGR. Les résultats sont exposés dans le présent rapport.

Un courriel contenant des liens vers les sites du sondage en français et en anglais a été envoyé aux membres de l'APEX. De plus, les présidents des conseils régionaux fédéraux ainsi que les représentants ministériels de l'APEX ont reçu un autre courriel les invitant à faire suivre le sondage à tous les cadres de leur ministère ou bureau régional. Les analyses et conclusions de ce rapport se basent sur un total de 568 réponses, dont 9 qui furent partiellement complétées.

Dans le cadre de ce projet de recherche, on a fait une revue des littératures didactique et spécialisée. Cette revue a porté également sur les politiques et rapports gouvernementaux pertinents. En outre, on a interviewé les principaux intervenants de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence)<sup>2</sup> (responsable de la politique du PGR et de son administration générale), des Archives nationales du Canada (historique du PGR et archives connexes), ainsi que des membres du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (le Comité). Le sondage initial a été élaboré à partir de ce travail. Il a été ensuite affiné en consultation avec l'APEX et un groupe pilote de cadres qui ont commenté le questionnaire.

Si le sondage ne se voulait pas vraiment une évaluation en bonne et due forme du PGR, il fournit néanmoins l'idée la plus complète dont nous disposons actuellement de l'avis des cadres sur l'efficacité du Programme dont l'objet est d'encourager et de récompenser leur rendement, et sur sa valeur en tant qu'outil de gestion ministérielle.

---

<sup>1</sup>Créée en 1984, l'APEX est l'Association nationale des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale et se fixe comme objectif d'encourager l'excellence en leadership et en gestion, et de contribuer au mieux-être des cadres au sein de la fonction publique du Canada ([www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca)).

<sup>2</sup> La responsabilité de l'administration du Programme a été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, créée en décembre 2003.

## Détails du sondage

Le sondage sur le Programme de gestion du rendement a été effectué en juin et juillet 2006 et a duré cinq semaines. Des 568 répondants, 66 p. 100 étaient employés des bureaux chefs et 34 p. 100 des bureaux régionaux. Classés par niveau de direction, 54 p. 100 étaient des EX1, 14 p. 100 des EX2, 18 p. 100 des EX3 et 14 p. 100 des EX4 ou 5<sup>3</sup>.

Le questionnaire du sondage était composé de 34 énoncés traitant de divers éléments du PGR. Les répondants devaient choisir une réponse sur une échelle de Likert de 1 à 5, allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ». L'enquête comportait également cinq questions d'ordre démographique.

Les participants étaient invités à ajouter leurs commentaires à la fin du sondage. Deux cent vingt-huit (40 p. 100) d'entre eux ont répondu à cette invitation et ont fourni collectivement 25 pages à simple interligne de commentaires. Nous avons commencé par analyser les données puis nous avons procédé à une analyse qualitative rigoureuse et distincte des commentaires. De ce travail sont ressortis sept thèmes qui ont servi à orienter la suite de l'analyse :

- En général, les cadres soutiennent en principe le PGR
- Il y a des problèmes de répartition des classements
- Il y a des problèmes de méthodes
- La rémunération à risque
- L'incapacité à motiver
- Des cadres qui supervisent des cadres - le PGR comme outil de gestion
- Les commentaires des cadres

La deuxième étape, celle de l'analyse des statistiques descriptives, a été facile et s'est déroulée suivant la formule du questionnaire. Le présent rapport reproduit un nombre important de statistiques descriptives. Pour simplifier la présentation des résultats, on a ramené les cinq gradations des réponses à trois en regroupant le choix « Tout à fait d'accord » avec « D'accord » et le choix « Pas du tout d'accord » avec « Pas d'accord ».

Nous avons fait d'autres analyses statistiques en groupant et en comparant les réponses des cadres employés des bureaux régionaux ou des sièges sociaux des ministères, ainsi que les réponses des différents niveaux de direction<sup>4</sup>, des hommes et des femmes et des francophones et des anglophones. En général, nous n'avons constaté aucune différence significative dans les réponses de ces sous-groupes. Au besoin, les différences mineures ont été signalées dans ce rapport.

---

<sup>3</sup> Selon l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 4 460 cadres étaient en service à compter de juin 2006, avec 53 p. 100 d'EX1, 24 p. 100 d'EX2, 17 p. 100 d'EX3 et 6 p. 100 d'EX4 et 5. Donc, le sondage représente de manière excessive les SMA et sous-représente les EX2. L'échantillon des EX3 est de 1 p. 100.

<sup>4</sup> Cet aspect de l'analyse consistait à comparer les réponses des cadres des niveaux directeur (EX1), directeur général (EX2 ou EX3) et sous-ministre adjoint (EX4 ou EX5).

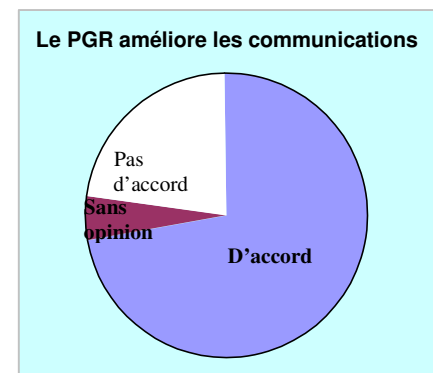
Les sept thèmes susmentionnés, relevés à l'étape qualitative de l'analyse du sondage, ont été très utiles à l'interprétation fondamentale de l'analyse descriptive et comparative des données<sup>5</sup>. C'est pourquoi nous avons décidé de construire le présent rapport autour de chacune d'elle.

## Analyse du sondage

### *Dans l'ensemble, les cadres soutiennent en principe le PGR*

Dans l'ensemble, le sondage a révélé que la majorité des cadres appuient le Programme de gestion du rendement. Cette analyse confirme l'acceptation généralisée du principe de la surveillance, de l'évaluation et de la valorisation du rendement personnel, y compris par des récompenses financières. Par ailleurs, les cadres reconnaissent aussi l'importance des commentaires utiles sur leur rendement, tant pour eux que pour les employés, de même que sur la nécessité de communiquer les priorités et les objectifs organisationnels et d'avoir le PGR pour élaborer les plans d'apprentissage individuels.

- Les cadres appuient le PGR et reconnaissent qu'il contribue à l'établissement des objectifs et des buts (72 p. 100), à la communication avec le personnel (76 p. 100), à la reconnaissance et à la valorisation du travail bien fait (62 p. 100) et à la rigueur et à l'attention accordée aux évaluations du rendement (58 p. 100).
- De même, 65 p. 100 des répondants ont confirmé que le PGR aide à éclaircir les objectifs et les buts en renforçant le lien entre eux et les plans d'affaires ou les priorités générales de l'organisation.
- Les commentaires confirment que le PGR est bien mis en œuvre et utile dans certains ministères.
- Le PGR est grandement apprécié pour son rôle dans la reconnaissance des réussites et des efforts.
- Les cadres sont d'avis que, comme dans le secteur privé, ils devraient être admissibles à une rémunération au rendement (75 p. 100), et précisent dans leurs commentaires que le PGR doit être aligné sur les valeurs fondamentales de la fonction publique, comme l'équité.
- Les commentaires suggèrent que les bonis soient principalement perçus comme une reconnaissance du travail bien fait et des sacrifices personnels au profit du travail. Cependant, seulement 27 p. 100 des cadres ont dit que les récompenses maximales du PGR sont suffisantes.
- Les commentaires ont aussi confirmé que le fait de lier le



<sup>5</sup> Note : Bien que la politique actuelle indique que les évaluations du PGR vont des niveaux 1 à 4, pour des raisons de lisibilité, dans ce rapport on utilisera les anciennes appellations « A surpassé », « A atteint », « A atteint en partie » et « N'a pas atteint ».

PGR à des avantages financiers garantissait au Programme une place dans les dossiers courants de la haute direction.

- La discussion en bonne et due forme de l'élaboration et de l'évaluation des buts, des objectifs et des communications avec le personnel constituant, selon les répondants, un aspect très positif du processus du PGR.
- On ne s'entend pas sur le rôle optimal du PGR pour ce qui est des promotions. Certains cadres sont d'avis que le PGR devrait peser davantage dans les décisions de promotion, alors que d'autres pensent que cela réduirait la validité des évaluations.
- Seulement 18 p. 100 des répondants n'étaient pas d'accord avec l'énoncé : *Tout compte fait, il est préférable de maintenir le PGR malgré tous ses défauts.*
- Soixante-cinq pour cent (65 p. 100) des cadres ont affirmé que leur PGR comprenait un plan d'apprentissage personnel. Sur cette question, on a remarqué un faible écart entre les régions et les administrations centrales. En effet, les cadres des administrations centrales étaient un peu plus nombreux à indiquer qu'ils avaient un plan d'apprentissage personnel.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Je crois fortement au PGR</i></li><li>– <i>PMP n'est pas mauvais en soi</i></li><li>– <i>Les principes et les idées qui sous-tendent le PGR sont valides et utiles.</i></li><li>– <i>Il doit être mis en œuvre de manière juste et cohérente.</i></li></ul> |
|--|

## **La répartition des classements**

Les résultats critiques de l'analyse, confirmés par les analyses qualitative et quantitative, tournent autour des processus et des politiques régissant la répartition des classements du PGR.

Les *quotas*, ou répartition obligatoire des classements, ont été introduits en 2002<sup>6</sup>. D'après les commentaires suscités par les *quotas*, on comprend qu'en général les cadres les trouvent nécessaires à la composante de la rémunération à risque du PGR, même si ce qui était une obligation au départ est devenu une simple directive en 2003, mais il y voient aussi une source d'irritation considérable. Selon eux, les évaluations doivent être faites en fonction du rendement personnel par rapport à des normes objectives, et non pas résulter d'une comparaison. Pourtant, c'est cette méthode qui l'emporte lorsqu'on doit atteindre les *quotas* ministériels. Fait intéressant, le principe des quotas appliqué aux bonis du PGR n'a soulevé aucune objection. Par ailleurs, certains cadres reprochent aux quotas d'aller à l'encontre des valeurs fondamentales de la fonction publique, ainsi que celles du travail d'équipe et de la coopération dans le secteur public.

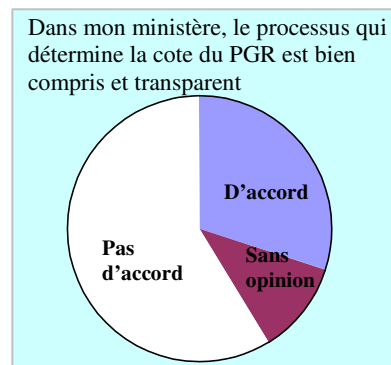
Les répondants au sondage ont aussi exprimé leurs préoccupations devant le manque de transparence des processus et de normes claires qui guident la détermination des classements du PGR, y compris le rôle des comités de la haute direction des ministères. Ils ont aussi signalé que

---

<sup>6</sup> Les ministères doivent classer 20 p. 100 des cadres au maximum dans la catégorie « a dépassé » et 5 p. 100 des cadres dans le groupe « n'a pas atteint ». Ce dernier ne reçoit aucune rémunération au rendement (tant pour ce qui est de la rémunération à risque et du bonus).

les ajustements apportés aux classements, après les discussions sur le rendement sont une source notable d'irritation, de cynisme et de démotivation.

- Au sujet des quotas – les limites imposées au nombre de personnes pouvant être classées dans la catégorie « a surpassé » et le besoin d'identifier un nombre minimal de personnes de la catégorie « n'a pas atteint » sont des sources de plaintes fréquentes des cadres.
- De même, en réponse à l'énoncé affirmant que le processus de classement du PGR du ministère est bien compris et transparent, 37 p. 100 des répondants ont dit ne pas être d'accord et 22 p. 100, pas du tout d'accord – pour un total de 59 p. 100. Moins d'un répondant sur trois (30 p. 100) affirme que le processus est bien compris dans son ministère et 11 p. 100 n'ont pas d'opinion sur le sujet.

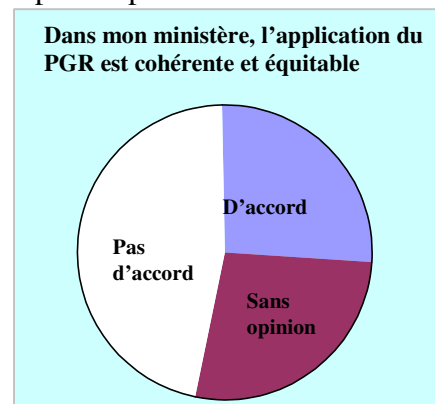


- Parmi les commentaires les plus fréquents figurent le manque de transparence du processus d'évaluation de la haute direction du ministère qui, selon les impressions, est réduite à négocier les classements de façon à répondre aux lignes directrices ou aux quotas de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC).

- En réponse à l'énoncé « *Dans mon ministère, l'application du PGR est cohérente et équitable* », 47 p. 100 ont dit ne pas être d'accord, 27 p. 100 avoir « pas d'opinion » et 26 p. 100 être d'accord.

- Dans leurs commentaires, certains cadres ont signalé que les classements dans leur ministère étaient déterminés à l'avance par l'équipe de la haute direction, avant même que la discussion sur le rendement ait lieu.

- Trente-deux pour cent (32 p. 100) des cadres supérieurs ont indiqué qu'à l'occasion, leur évaluation du rendement d'un cadre subordonné avait été annulée ou modifiée. Par ailleurs, certains répondants ont confirmé qu'une révision à la baisse du classement personnel est très démotivante, surtout quand aucune explication n'accompagnait ce déclassement. Dans les cas où l'on omet d'expliquer ou de justifier la baisse de classement, le candidat en cause peut penser que le déclassement découle de la seule nécessité de respecter les quotas ou l'enveloppe salariale du ministère.



- Le fait de ne pas faire état ou de ne pas communiquer les résultats du PGR du ministère donne naissance à des questions, à des doutes et à des rumeurs quant à la répartition générale des classements entre les fonctions liées aux politiques et au fonctionnement, entre les personnes travaillant aux sièges sociaux et ceux en régions, entre les EX 1, 2 et 3, et les EX 4 et 5.

- En réponse à l'énoncé « *Je sais ce que je devrai faire pour obtenir la cote « a surpassé » à l'avenir* », 25 p. 100 des cadres ont dit être d'accord, 64 p. 100 ne pas être d'accord et 11 p. 100 ne pas avoir d'opinion.

- À cause de la nature de leur poste actuel, 47 p. 100 des cadres ont de la difficulté à obtenir un classement « a surpassé ». D'après les commentaires, on déduit que ces postes relèvent surtout du fonctionnement et qu'on les trouve surtout dans les régions.

- De même, de nombreux cadres occupant des postes chargés du fonctionnement affirment que la grande visibilité, les dossiers « chauds » et les tâches stratégiques sont pour beaucoup dans

l'octroi du classement « a surpassé ». On peut trouver cela normal, mais cela donne l'impression qu'il est plus difficile d'obtenir un classement « a surpassé » dans les régions ou pour les postes chargés du fonctionnement. Là encore, il faut souligner que cette impression peut être liée à l'absence, dans certains ministères, d'un mécanisme annuel de communication des résultats du PGR.

- Dans les commentaires, les répondants font état de plusieurs politiques officieuses, y compris celle des ministères qui limitent les classements maximaux du PGR pour les nouvelles promotions et qui offrent des classements plus élevés aux personnes approchant de la retraite (pratique que l'on croit liée aux pensions de retraite).

- *Les quotas minent la motivation des cadres. Ils nous empêchent de voir l'évaluation réelle du rendement d'une personne... C'est injuste et arbitraire.*
- *Le système de 'quotas' est ridicule*
- *Les normes et les critères de chacune des catégories sont arbitraires et ne sont pas bien communiqués, sans compter qu'ils sont appliqués de manière incohérente.*
- *Une source de démotivation importante*
- *C'est complètement ridicule d'appliquer des quotas au rendement, surtout dans les petits ministères, si on vise à évaluer et à récompenser le rendement des personnes.*

### **Problèmes de méthodes**

Les cadres sont préoccupés par un certain nombre de questions liées au processus du PGR, comme les échéances, la qualité des commentaires qui accompagnent les évaluations, le nombre d'objectifs et leur mesurabilité, l'absence d'une évaluation, au milieu de l'année l'entente sur le rendement.

Dans de nombreux ministères, les répondants ont rapporté des lacunes dans la communication des normes, des critères, des politiques et des résultats du PGR. Comme on l'a indiqué dans la section sur les questions sur la répartition des classements, le manque de communication est perçu comme étant contraire aux valeurs de la fonction publique. Fait important, seulement 30 p. 100 des répondants ont affirmé que le processus menant à la sélection des classements du PGR est bien compris et transparent, alors que 59 p. 100 ont dit le contraire.

- Comme l'ont souvent indiqué les répondants du sondage, le système du PGR ne réussit pas à générer des discussions et commentaires significatifs, ce qui mine sérieusement l'efficacité et l'intention du PGR. L'énoncé « *La plus récente évaluation de mon rendement comportait des commentaires sérieux et complets* » est appuyé par 48 p. 100 des répondants.
- Soixante pour cent (60 p. 100) des répondants étaient d'accord avec l'énoncé « *Selon moi, la plus récente évaluation de mon rendement était juste* », alors que 27 p. 100 n'étaient pas d'accord et 13 p. 100 n'avaient pas d'opinion.
- Pour être significatifs, les commentaires sur le rendement doivent être partagés rapidement.



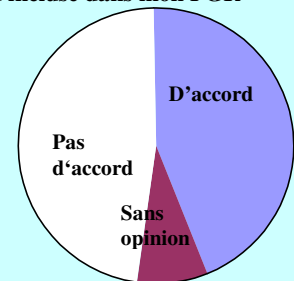
Dans les commentaires, deux problèmes sont signalés : l'établissement des objectifs au milieu de l'exercice (ou plus tard) et la tenue tardive de l'évaluation (plus de trois mois après la fin de l'exercice).

- Trente-cinq pour cent (35 p. 100) des cadres signalent ont signalé qu'on omettait de réviser ou de mettre à jour les ententes de rendement au moins une fois dans l'année. Dans une question connexe, 46 p. 100 des cadres ont affirmé qu'ils recevaient régulièrement des commentaires sur leur rendement.
- Soixante pour cent (60 p. 100) des cadres étaient d'avis que les évaluations du rendement n'étaient pas fondées sur des mesures objectives du rendement réel et qu'elles étaient parfois trop subjectives. Les commentaires suggéraient qu'on manipule les rapports sur le rendement, et qu'il y a un lien entre les fortes compétences en écriture dont fait état la description des résultats et les classements du PGR.
- En outre, 36 p. 100 des cadres ont affirmé que leur PGR avait trop de buts et d'objectifs.
- Dans l'ensemble, les répondants ont le sentiment qu'il est beaucoup plus difficile d'obtenir un classement « a surpassé » (47 p. 100) pour certains postes. D'après les commentaires, ces postes relèvent typiquement du fonctionnement et se trouvent dans les régions.
- Il y a clairement des lacunes dans la communication des normes à atteindre pour obtenir un classement « a surpassé » dans bon nombre des ministères, car 59 p. 100 des cadres étaient d'avis que les processus par lesquels on déterminait les classements du PGR n'étaient pas bien compris ou transparents, et 11 p. 100 des répondants n'avaient pas d'opinion à ce sujet.
- D'après leurs commentaires, les cadres s'inquiètent de l'apparente dichotomie entre les classements du PGR et le rendement réel, qu'ils ont tendance à expliquer par les quotas et les classements prédéterminés.
- Cinquante-quatre pour cent (54 p. 100) des répondants étaient d'accord pour affirmer que le PGR n'arrive pas à suffisamment récompenser le travail d'équipe et la collaboration parmi les cadres, 18 p. 100 n'ont pas exprimé d'opinion sur cette question.
- Quarante-quatre pour cent (44 p. 100) des répondants étaient d'accord avec l'énoncé suivant lequel la manière d'atteindre les résultats n'étaient pas mesurée ou mesurable et qu'elle n'était pas prise en compte par l'entente de rendement.
- Bien que 65 p. 100 des répondants aient trouvé fort le lien entre le PGR et les plans stratégiques et d'affaires des ministères, 26 p. 100 des cadres souhaitaient renforcer ce lien (et 9 p. 100 n'avaient pas d'opinion sur la question). Les commentaires de cette section suggèrent qu'il s'agit peut-être là d'une clé pour renforcer l'ensemble du processus.

La nature de mon employ actuel fait en sorte qu'il m'est très difficile d'obtenir la cote "a surpassé"



La manière dont les résultats sont atteints n'est pas mesurée/mesurable ou incluse dans mon PGR



- *Je n'ai eu aucune rétroaction ni commentaire sur les réalisations et résultats que j'ai fournis à la haute direction*
- *Par un processus secret, le sous-ministre et son équipe décident combien d'argent sera versé à chaque EX. Le conseil d'évaluation ne m'a pas donné de nouvelles sur mon PGR. Par les années passées, il n'y avait pas d'évaluation, on nous donnait quelques commentaires sans valeur.*
- *Puisque nous rédigeons nous-même nos évaluations de rendement...*
- *Il y a trop de secrets qui entourent ce processus...*
- *J'ai les mêmes compétences qu'avant, je travaille aussi bien qu'avant, voire mieux, mais mes évaluations ont dégringolé, parce que mon [nouveau] poste n'est pas aussi visible.*
- *Mon classement est déterminé avant même la séance d'évaluation. Cela s'est produit à maintes reprises et tout le monde se moque du processus.*
- *La plupart des cadres ont un très bon rendement et ne devraient pas être obligés de justifier année après année leur droit aux 7 p. 100. On devrait réajuster tous les salaires avec les 7 p. 100 et offrir un système de boni moins important pour les personnes dont le rendement ou le travail d'équipe est exceptionnel*
- *Je n'ai aucune idée de ce qu'il faut faire pour obtenir une évaluation « a surpassé ».*

### **Rémunération à risque**

Pour ce qui est de la composante de la rémunération à risque du PGR (à l'exception de la composante du bonus), les cadres sont très préoccupés et mécontents. Ils pensent que le niveau de rendement « a atteint » devrait automatiquement entraîner le paiement complet des 7 p. 100 (maintenant 8,1 p. 100). De manière générale, on a l'impression que cela fait partie du contrat de travail des cadres. Ces conclusions proviennent de la section des commentaires seulement, car aucun énoncé sur le sujet n'a été intégré au sondage.

- On remarque un mécontentement généralisé dans les commentaires à propos du PGR et de la rémunération à risque. En général, les cadres estiment qu'ils ont droit aux 7 p. 100 en entier (ou 10 p. 100) lorsqu'ils obtiennent le niveau de rendement « a atteint », comme s'il s'agissait de la rémunération de base :
  - Les attentes des cadres quant à la rémunération à risque de 7 ou 10 p. 100 pour le niveau de rendement « a atteint » sont appuyées par deux sources. D'abord, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction utilise la rémunération à risque (7 ou 10 p. 100) dans ses comparaisons annuelles des salaires des secteurs public et privé, ce qui du coup entraîne des recommandations pour l'augmentation des salaires des cadres. Ensuite, la politique du PGR de l'AGRHFPC se lit comme suit : « Le bonus est accessible uniquement à ceux et celles qui touchent le maximum de la rémunération « à risque », soit 7 p. 100 (EX-1 à EX-3) ou 10 p. 100 (EX-4 et EX-5) ».
- Dans leurs commentaires, les cadres indiquent que certains ministères n'ont pas payé les 7 p. 100 au complet pour le niveau de rendement « a atteint ». Même une petite réduction des 7 p. 100 est décevante, en plus d'être une source d'irritation continue.

- Les salaires affichés pour les EXs ne représentent que 93p. 100 de l'enveloppe salariale
- Notre système de rémunération ne devrait pas retirer des sommes du salaire de base.
- Je suis un peu tanné de perdre mon temps à chaque année afin de chercher ce que je pourrais faire pour recevoir la PGR... Je n'y trouve aucune motivation...
- On tient pour acquis que la rémunération à risque de 7 p. 100 fait partie du salaire de base. Je remplis toujours mes principaux engagements, mais je n'ai jamais reçu les 7 p. 100 [au complet] en raison de la restriction de l'enveloppe salariale du PGR. Ça me semble un peu injuste.
- Le PGR est un hybride qui comporte une partie du salaire qui doit être regagnée et une partie, très faible qui est vraiment liée au rendement
- La rémunération à risque est déterminée et attribuée à tous (ou presque), peu importe les résultats personnels.
- [Pour les cadres ayant un rendement stable], le fait de ne pas recevoir notre salaire de base [les 7 p. 100 au complet] est un facteur de démotivation important.
- Les cadres... ne devraient pas être obligés de re-justifier leurs 7 p. 100 tous les ans... et on devrait garder les boni pour le rendement exceptionnel.
- Éliminez la rémunération à risque et ajoutez-la à l'échelle salariale des cadres.
- [7 p. 100 sont retenus du salaire en tant que rémunération à risque], mais si vous atteignez tous vos objectifs, vous ne recevez que 6 à 7 p. 100. Cela signifie que vous n'obtenez pas les 7 p. 100 au complet. Est-ce juste?

## Incapacité de motiver

Le but principal de la politique de rémunération des cadres de l'administration fédérale est d'encourager et de récompenser le rendement exceptionnel. L'efficacité du PGR est une composante centrale du succès de la politique de rémunération. En général, la majorité des cadres affirment que le PGR a peu d'effet sur leur motivation au travail. En tant que groupe, les cadres déclarent qu'ils sont naturellement motivés et que la rémunération au rendement n'affecte que très peu la qualité de leur travail, ou leur niveau d'innovation ou d'autres choix et actions.

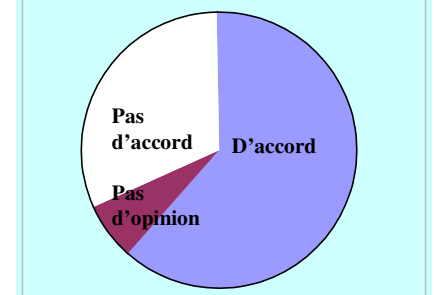
- Soixante-quatorze pour cent (74 p. 100) ont dit être d'accord avec l'énoncé « *Le PGR n'a eu aucun effet sur la qualité de mon travail, qui répondait déjà aux normes établies* ». Les commentaires appuient aussi cette idée, car on y rapporte souvent que le PGR n'est d'aucune efficacité pour ce qui est de changer les comportements ou les actions des cadres.
- Quarante-deux pour cent (42 p. 100) des répondants ont affirmé que la rémunération au rendement les motivait à respecter leurs priorités, 51 p. 100 n'étaient pas d'accord avec cette affirmation et 7 p. 100 n'avaient pas d'opinion.
- Trente pour cent (30 p. 100) des cadres ont affirmé que la rémunération au rendement les encourageait à innover et à prendre des risques au travail, 63 p. 100 n'étaient pas d'accord avec cette affirmation et 7 p. 100 n'avaient pas d'opinion.
- Vingt-huit pour cent (28 p. 100) des cadres étaient d'avis que le bonus de 3 p. 100 pour un niveau de rendement « a surpassé » était suffisant. Trente et un pour cent (31 p. 100) ont suggéré que ce n'étaient pas suffisant, mais, fait intéressant, 41 p. 100 n'avaient pas



d'opinion à ce sujet. L'analyse des commentaires révèle que, dans l'idée des cadres, un bonus de 3 p. 100 n'est pas significatif, voire presque insultant, et qu'il ne traduit pas tout le travail supplémentaire nécessaire pour atteindre le niveau de rendement maximal.

- Dans leurs commentaires, les cadres ont souligné que le fait de récompenser les personnes qui ont un faible rendement était démotivant en soi et minait la pertinence du PGR. D'autres ont mentionné que le système de rémunération n'était pas l'outil approprié pour gérer les problèmes de rendement dans le secteur public. Par ailleurs, 62 p. 100 des cadres ne se croyaient pas munis des outils nécessaires pour gérer le faible rendement, alors que 56 p. 100 avaient confiance qu'ils obtiendraient un soutien de la haute direction s'ils étaient aux prises avec un subordonné au faible rendement.
- Soixante et un pour cent (61 p. 100) des répondants étaient d'accord avec l'énoncé « *Mes valeurs et ma satisfaction personnelle me motivent davantage que le PGR; la rémunération au rendement n'a pas ou peu d'importance* » 32 p. 100 n'étaient pas d'accord et 7 p. 100 n'avaient pas d'opinion sur la question.

Mes valeurs et ma satisfaction personnelle me motivent davantage que le PGR. Le PGR n'a pas ou peu d'importance



- *Une chance que j'ai choisi ce travail par vocation plutôt que pour l'argent.*
- *La motivation et la satisfaction personnelles pour un travail bien fait sont plus importantes que la rémunération au rendement.*
- *Je ne travaille pas pour le bonus.*
- *Nous avons choisi la fonction publique pour y servir les Canadiens... pas besoin du PGR pour nous motiver*
- *La rémunération au rendement ne me motive pas à atteindre un niveau de rendement plus élevé, je me motive moi-même.*
- *Même si c'est bien agréable de recevoir une rémunération au rendement, le PGR n'a pas d'influence sur ce que j'ai fait ou pas.*

- Les cadres ont noté aussi que les résultats du PGR faisaient souvent l'objet d'une confusion interne, publique et médiatique et recevaient des rapports négatifs. On juge que le PGR, en tant qu'exercice de relations publiques, est un échec;

- *Le résultat final est un processus dysfonctionnel, qu'il est impossible d'expliquer clairement aux médias ou aux parlementaires qui concluent trop hâtivement que presque tous les fonctionnaires reçoivent une prime*
- *C'est une source de friction superflue avec le public et cela attire régulièrement une attention négative des médias.*

### **Des cadres qui supervisent d'autres cadres – le PGR comme outil de gestion**

On a demandé aux cadres qui supervisent d'autres cadres de répondre à une section supplémentaire du sondage sur l'efficacité du PGR en tant qu'outil de gestion des cadres

subordonnés. Interrogés sur la gestion des cadres subordonnés, les directeurs généraux et les sous-ministres adjoints ont affirmé, dans une proportion de 53 p. 100, que les bénéfices du PGR étaient plus importants que ses coûts. À l'inverse, 30 p. 100 estimaient que les coûts du PGR étaient trop importants pour les bénéfices qu'il entraînait; 17 p. 100 n'avaient pas d'opinion sur la question. Voici d'autres résultats du sondage :

- À la question cherchant à cerner les effets du PGR sur les efforts des cadres subordonnés pour maintenir un haut niveau de rendement, 46 p. 100 des répondants ont dit que le PGR n'était pas efficace, 33 p. 100 ont dit qu'il était efficace et 21 p. 100 n'avaient pas d'opinion;
- Quarante-six pour cent (46 p. 100) des cadres de la haute direction ont déclaré que le PGR avait accru leur charge de travail;
- De même, 47 p. 100 sont d'avis que l'évaluation du rendement est plus difficile si elle est liée à des questions financières;
- Cette impression soulève une question de savoir pourquoi ou comment leur charge de travail augmente, car les évaluations du rendement sont une composante inhérente de la supervision. Le processus du PGR est peut-être trop administratif, sans doute en raison du lien entre le PGR et les paiements;
- Trente-deux pour cent (32 p. 100) des cadres ont affirmé que leurs évaluations du rendement avaient déjà été annulées ou modifiées, 44 p. 100 ont dit le contraire et 24 p. 100 n'avaient pas d'opinion sur la question;
- Malgré la contribution du PGR, de nombreux cadres sont d'avis que l'effort global et la priorité requise par la préparation du PGR annuel sont excessifs, compte tenu de leurs perceptions des bénéfices du Programme pour les participants et l'ensemble de l'organisation.

### **Commentaires des cadres**

Même si, comme on l'a dit au début, la plupart des cadres appuient en principe l'idée d'un PGR, avec ou sans bonus, la majorité d'entre eux condamnent le système actuel et expriment leur mécontentement avec un langage parfois très fort. Les cadres affectés de manière négative, surtout pour des raisons d'apparente injustice, sont évidemment mécontents. Fait intéressant, les cadres ayant indiqué qu'ils avaient reçu un niveau de rendement « a surpassé » se sont aussi montrés très mécontents. Voici quelques commentaires représentatifs du mécontentement général exprimé par les cadres :

- *La rémunération au rendement est démotivante et démoralisante.*
- *On l'utilise mal et c'est vraiment dérangeant. Le programme a un effet désastreux sur le moral et la productivité.*
- *Nous avons un système pathétique qui récompense le faible rendement.*
- *De toutes les aberrations bureaucratiques qui minent la patience des cadres, le système du PGR est au premier rang avec les problèmes de recrutement et la timidité de la gestion face aux problèmes des programmes.*
- *Je n'y trouve aucune motivation.*
- *S'il a vraiment un effet, le système de rémunération au rendement actuel démotive les bons travailleurs plus qu'il ne les motive. Ne nous tentez pas avec une carotte si vous n'avez pas l'intention de nous la donner.*

- *Je n'ai pas besoin de l'argent, mais j'ai besoin de la reconnaissance; ainsi, je n'ai jamais été si peu motivé [suite à une faible évaluation fondée sur des circonstances au-delà de mon contrôle]. Heureusement, je suis dans la trentaine et je suis libre de chercher un travail de direction à l'extérieur de la fonction publique, où je serai vraiment évalué en fonction de mes résultats.*
- *Le système actuel récompense la prudence et le conservatisme, pas la prise de risque et l'innovation.*
- *Une source de démotivation importante*
- *La rémunération au rendement est une insulte au professionnalisme de la fonction publique; elle n'est pas appréciée des employés et son application est injuste.*
- *Il faut des mois de travail avec les membres de l'équipe de direction pour réparer les pots cassés par le PGR.*
- *Le PGR, c'est de la poudre aux yeux.*

## Conclusion

D'emblée, la majorité des cadres sont d'avis qu'un programme de gestion du rendement est pertinent. Les cadres sont convaincus que le PGR aide à l'établissement d'objectifs, contribue à l'amélioration des communications entre le personnel et leurs collègues, et améliore l'alignement des objectifs de rendement aux plans d'affaires et aux priorités ministérielles.

L'analyse des commentaires révèle que les cadres apprécient les commentaires informés et significatifs, de même que la dimension des récompenses du PGR. Les répondants ont particulièrement souligné les bénéfices psychologiques de la reconnaissance officielle de leurs contributions. Sur le plan financier, ils sont d'avis qu'un travail bien fait mérite le versement de la rémunération « à risque » au complet, avec, pour un rendement supérieur, le versement d'un bonus. Pourtant, les commentaires des cadres indiquent que le montant des boni (3 p. 100 pour les EX- 1 à 3 et 5 p. 100 pour les EX- 4 et 5) est trop faible pour être une réelle source de motivation. Fait intéressant, l'ensemble des cadres affirment qu'ils sont naturellement motivés et que la rémunération au rendement affecte très peu la qualité de leur travail, leur niveau d'innovation et de prise de risque, ainsi que leurs choix et leurs actions. Ils reconnaissent que le lien entre le PGR et les paiements fait en sorte que les sous-ministres et la haute direction accordent l'attention nécessaire et opportune au programme.

Les répondants ont soulevé un certain nombre de questions sur la répartition des classements. Une des principales questions qui cause énormément de mécontentement chez les cadres avait trait à l'utilisation de quotas. Les cadres sont d'avis qu'ils doivent être évalués en fonction de leur rendement personnel et de normes objectives, plutôt que par une comparaison avec les autres. D'autres questions ont aussi été soulevées sur les processus du PGR : le calendrier, la qualité des commentaires sur le rendement, le nombre d'objectifs et leur mesurabilité, et l'absence d'examen en cours d'année de l'entente de rendement. Parmi les cadres qui supervisent d'autres cadres et qui utilisent le PGR comme outil de gestion, environ la moitié seulement soutiennent l'application du PGR actuel, ce qui devrait susciter des préoccupations.

Les résultats du sondage suggèrent un manque d'efficacité dans les communications du PGR. Le fonctionnement du PGR reste généralement mal compris et on continue de lui reprocher son

manque de normes, de processus et de systèmes de rapport cohérents et transparents des résultats du PGR. Dans leurs commentaires, les cadres ont aussi fourni des exemples personnels de processus clairement lacunaires qui semblent en contradiction avec les valeurs du secteur public. De même, une minorité de cadres ont soulevé des problèmes de copinage et de favoritisme. Il est possible que le fait de ne pas divulguer les résultats du PGR puisse alimenter ces préoccupations de manière indirecte.

Les répondants sont d'avis que les cadres devraient recevoir les 7 p. 100 au complet pour les classements « a atteint ». En raison des problèmes associés à l'établissement d'objectifs clairs et mesurables, aux processus qui ne sont pas toujours transparents et équitables et à l'utilisation persistante des quotas, bon nombre des cadres suggèrent d'intégrer la rémunération à risque au salaire de base et de limiter les récompenses financières aux bonis. On a récemment suggéré la même chose dans un sondage réalisé auprès des cadres fédéraux des États-Unis (voir note ci-dessous), ce qui soulève la question à savoir si l'approche de la rémunération à risque dans un PGR peut être mise en œuvre avec succès dans le secteur public.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage portent à conclure qu'il y a des problèmes dans la mise en œuvre du PGR (il n'y a aucune différence statistique importante entre les réponses des différents niveaux de cadres). Il est important de tenir compte du fait que tous les énoncés ayant reçu une réponse positive dans l'ensemble ont quand même enregistré un quart ou plus de réponses négatives – un nombre significatif en soi. En outre, on a constaté que moins d'un cadre sur trois est convaincu que le PGR est appliqué de manière cohérente et équitable dans leur ministère. Il s'agit d'un résultat pour le moins troublant.

Pendant la préparation de ce rapport, la *USA Senior Executives Association* a diffusé un rapport sur la rémunération au rendement des cadres de l'administration publique des États-Unis, intitulé *Survey of the Senior Executive Service Pay and Performance Management System - Lost in Translation*<sup>7</sup>. Fait intéressant, le sondage américain indépendant est arrivé aux mêmes conclusions que celui de l'APEX.

Enfin, les réponses des 568 cadres qui ont pris le temps de remplir le sondage révèlent que ceux-ci sont préoccupés et mécontents du programme actuel, tant en termes de processus que de résultats. Étant donné l'importance de la rémunération pour le recrutement et le maintien en poste des cadres, on recommande fortement d'examiner et de trouver des solutions à ces préoccupations.

Note – Le comité de gestion des ressources humaines de l'APEX analysera en profondeur les résultats de ce rapport et formulera des recommandations au Conseil d'administration de l'APEX.

---

<sup>7</sup> On peut trouver le rapport des États-Unis (en anglais seulement) sur Internet, à l'adresse [http://seniorexecs.org/fileadmin/user\\_upload/SEA\\_Mainstays/SEA\\_Avue\\_Pay\\_For\\_Performance\\_Survey\\_Results\\_Report.pdf](http://seniorexecs.org/fileadmin/user_upload/SEA_Mainstays/SEA_Avue_Pay_For_Performance_Survey_Results_Report.pdf)