



[Accueil](#) [Comment le gouvernement fonctionne](#) [Politiques, directives, normes et lignes directrices](#)

Directive sur la gestion du rendement

Assure la promotion d'un engagement partagé quant au maintien d'une culture à rendement élevé dans la fonction publique.

Renseignements supplémentaires

Site web :

- [Programme de gestion du rendement pour les employés](#)

Terminologie :

- [Lexique](#)

Sujet :

- [Gestion des personnes](#)

Hiérarchie

 personnes, Cadre de politique pour la gestion des
↳ **Directive sur la gestion du rendement**

Version imprimable

XML

Agrandir tout

Réduire tout

1. Date d'entrée en vigueur

La présente directive entre en vigueur le 1^{er} avril 2014.

2. Application

2.1 La présente directive s'applique à l'administration publique centrale, c'est-à-dire les organismes figurant aux annexes I et IV de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), sauf

exclusion aux termes de certaines lois ou de certains règlements ou décrets.

2.2 Les parties des sections de la directive qui permettent au dirigeant principal des ressources humaines de surveiller que les ministères respectent les dispositions de la présente directive ou de demander à ces derniers de prendre des mesures correctives ne s'appliquent pas au Commissariat à la protection de la vie privée, au Commissariat à l'information, au Bureau du directeur général des élections, au Commissariat au lobbying, au Commissariat aux langues officielles ni au Commissariat à l'intégrité du secteur public. En effet, il incombe aux seuls administrateurs généraux de ces organismes de s'assurer et de surveiller que leurs organismes respectifs respectent les dispositions de la présente directive et de prendre des mesures en cas de non-conformité, en vertu des instruments du Conseil du Trésor servant à gérer la conformité.

3. Contexte

3.1 L'excellence en matière de gestion des ressources humaines assure une fonction publique à haut rendement, ce qui est de première importance pour faire en sorte que les Canadiens accordent leur confiance à leur administration publique et en soient satisfaits. La fonction publique pourra atteindre un rendement élevé si elle peut compter sur le dévouement de ses employés sur une culture d'excellence, sur l'exercice d'un leadership dynamique ainsi que sur un milieu de travail et sur un effectif de première qualité. C'est en misant sur l'innovation, sur le respect, sur la communication et sur la reconnaissance qu'on peut se doter d'un effectif dynamique, sain, productif et efficace, ce qui, en définitive, permet d'obtenir une plus grande productivité, un rendement supérieur et la prestation d'excellents services aux Canadiens.

3.2 La présente directive vient étayer la *Politique sur l'effectif* (en cours d'élaboration), en établissant les responsabilités des administrateurs généraux ou de leurs délégués en ce qui concerne l'adoption d'une approche uniforme, équitable et rigoureuse de la gestion du rendement au sein de leurs organismes respectifs. La directive réaffirme également l'importance, pour les employés, d'avoir les connaissances, les habiletés, les compétences, les comportements (y compris la constance et le comportement respectueux attendus dans un milieu de travail professionnel), de même que la détermination nécessaire pour être productifs et pour exécuter leurs tâches pour servir les Canadiens.

3.3 La présente directive doit être lue conjointement avec les documents suivants :

- [Directive sur la tenue de documents](#)
- [Cadre de politique pour la gestion des personnes](#)
- [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#)

3.4 La présente directive est appliquée conformément aux articles 7 et 11.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3.5 La présente directive doit être lue conjointement avec la *Politique sur l'effectif* (en cours

d'élaboration).

3.6 D'autres exigences obligatoires sont énoncées dans les documents suivants :

- [*Directive sur le Programme de gestion du rendement \(PGR\) pour les cadres supérieurs*](#)
- [*Lignes directrices sur la gestion du rendement \(en cours d'élaboration\)*](#)

4. Définitions

Pour une définition des termes utilisés dans les présentes, se reporter à l'annexe.

5. Énoncé de la directive

5.1 Objectif

La présente directive vise à valoriser l'importance attachée par les gestionnaires, les employés et leurs organismes au maintien d'une culture axée sur la recherche d'un rendement élevé au sein de la fonction publique.

5.2 Résultats escomptés

5.2.1 Créer un milieu de travail sain respectant les valeurs de la fonction publique et favorisant le leadership, la détermination et l'obtention de résultats;

5.2.2 Veiller à ce que les employés soient productifs, qu'ils fournissent un excellent service aux Canadiens et qu'ils possèdent les connaissances, les habiletés, les comportements, les compétences et la détermination nécessaires afin de s'acquitter de leurs tâches;

5.2.3 Examiner et régler rapidement les cas de rendement insatisfaisant dans les organismes;

5.2.4 Tenir à jour les dossiers sur le rendement des employés au sein des organismes et conformément à la [*Directive sur la tenue de documents*](#), au [*Cadre stratégique pour l'information et la technologie*](#), à la [*Politique sur la gestion de l'information*](#) et à la [*Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*](#);

5.2.5 Faire en sorte que les gestionnaires se sentent adéquatement épaulés dans leurs organismes respectifs et fassent preuve des habiletés nécessaires pour gérer les cas difficiles de rendement des employés;

5.2.6 Veiller à ce que les régimes d'examen du rendement des organismes soient justes, équitables et appliqués de façon uniforme dans toute l'administration publique centrale.

6. Exigences de la directive

6.1 Les responsabilités des administrateurs généraux ou de leurs délégués sont les suivantes :

6.1.1 Tenir des dossiers relatifs à la distribution des résultats de l'évaluation du rendement des employés dans l'organisme;

6.1.2 Procéder chaque année à une autoévaluation de la qualité de l'exercice de gestion du rendement de leur organisme;

6.1.3 Établir un programme de gestion du rendement de l'employé qui répondra au minimum aux conditions suivantes :

- un système de reconnaissance qui permettra de reconnaître tant officiellement qu'officieusement les employés affichant un bon rendement;
- des objectifs annuels de rendement conclus avec tous les employés et incluant des engagements conformes aux priorités du gouvernement du Canada, des objectifs de rendement et les comportements attendus ainsi que les plans d'apprentissage ou de perfectionnement;
- une échelle ou des échelles d'évaluation adaptées à l'organisme et aux tâches et niveaux des employés;
- des évaluations annuelles écrites du rendement de tous les employés (à l'exception de ceux en période de stage, dont l'évaluation doit avoir lieu durant cette période). Ces évaluations annuelles doivent avoir lieu à la fin de chaque exercice et indiquer où l'employé se situe sur l'échelle d'évaluation établie, compte tenu des résultats atteints, et de quelle manière ces résultats ont été atteints;
- un examen semestriel du rendement de chaque employé (à l'exception de ceux en période de stage) dans le cadre d'un échange informel afin d'examiner les réalisations par rapport aux engagements en matière de rendement, de rajuster les engagements, au besoin, d'obtenir et d'offrir des commentaires et de modifier les plans d'apprentissage, s'il y a lieu;
- une surveillance active des périodes de stage, y compris des attestations selon lesquelles les employés ont réussi leurs périodes de stage;
- Déterminer les cas de rendement insatisfaisant le plus tôt possible et prendre au moins l'une des mesures suivantes, selon le cas :
 - Élaborer et surveiller à des intervalles réguliers un plan d'action pour améliorer le rendement et que ce plan inclue des objectifs de rendement, des comportements attendus et des jalons à atteindre
 - Retenir la prochaine augmentation de salaire prévue pour l'employé
 - Rétrograder l'employé
 - Licencier l'employé

- Toute mesure parmi celles énumérées ci-dessus peut être prise en tout temps au cours du cycle d'évaluation du rendement si, de l'avis de l'administrateur général, elle se justifie par le rendement insatisfaisant de l'employé.
- Le temps écoulé entre la détermination du rendement insatisfaisant et le congédiement ne devrait pas dépasser 18 mois sauf si, de l'avis de l'administrateur général, les circonstances justifient une plus longue période.
- De telles circonstances peuvent inclure mais sans s'y limiter l'obligation d'accommodement ou le fait que l'employé est en congé.
- Garder les dossiers écrits confirmant chaque étape prise pour gérer le rendement de l'employé ainsi que l'avis officiel envoyé à l'employé pour l'informer des répercussions et des prochaines étapes

6.1.4 Incorporer aux programmes de gestion du rendement un comité d'examen ministériel et un processus d'examen des évaluations du rendement effectuées:

- Revoir chaque année le dossier des employés qui ont surpassé les attentes pour s'assurer :
 - qu'un plan de gestion des talents a été établi pour l'employé et que ce plan comprend des perspectives d'affectations de perfectionnement;
 - qu'on a envisagé la possibilité de souligner les efforts de l'employé, de façon régulière officiellement et officieusement;
 - que les capacités et les compétences de l'employé sont prises en compte dans le contexte de la planification des RH et de la planification de la relève.
- Revoir chaque année, ou au besoin, le dossier des employés qui n'ont pas répondu aux attentes pour s'assurer :
 - qu'un plan d'action a été établi pour l'employé et que ce plan comprend des jalons à atteindre et des mesures concrètes à prendre;
 - que le gestionnaire de l'employé présente des mises à jour, telle que requise, concernant la mise en uvre du plan d'action;
 - que si le rendement de l'employé ne s'est pas amélioré dans les jalons établis dans le plan d'action, le gestionnaire devra présenter des plans envisageant la rétrogradation, le licenciement ou la retenue des augmentations de salaire;
 - que toutes les mesures de suivi concernant l'employé sont bien consignées.
- Revoir, au besoin, les dossiers des employés pour lesquels le gestionnaire a recommandé une rétrogradation, un licenciement ou une retenue des augmentations de salaire en raison d'un rendement insatisfaisant, pour s'assurer :
 - qu'une approche uniforme et juste est adoptée dans l'ensemble de

- l'organisation pour traiter les cas de rendement insatisfaisant;
- o qu'aucune autre option n'existe en ce qui concerne l'employé.

6.2 Les administrateurs généraux ou leurs délégués doivent veiller à ce que les gestionnaires et les superviseurs :

6.2.1 Reconnaissent l'excellence en matière de rendement;

6.2.2 Offrent du soutien aux employés afin qu'ils se sentent valorisés dans la réalisation de la mission de l'organisme;

6.2.3 Possèdent les compétences nécessaires, incluant l'encadrement et le mentorat, pour gérer un effectif diversifié;

6.2.4 Soient évalués en fonction de leur rendement en matière de gestion des employés qui relèvent d'eux, en conformité avec la présente directive;

6.2.5 Reçoivent la formation et le soutien dont ils ont besoin pour gérer efficacement le rendement des employés, notamment une formation en gestion du rendement telle que déterminée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cette formation :

- doit être intégrée à tous les objectifs génériques en fonction desquels on peut évaluer le rendement;
- doit être réussi par l'ensemble des gestionnaires et superviseurs qui sont responsables de l'évaluation du rendement des employés et afin que les gestionnaires et superviseurs puissent obtenir et conserver leurs pouvoirs subdélégués en matière de ressources humaines.

6.2.6 Concluent avec chacun des employés relevant directement d'eux, y compris les employés en période de stage, des objectifs de rendement annuels qui comprennent au minimum :

- des engagements liés aux priorités du gouvernement du Canada et de l'organisme;
- au moins un engagement suggéré par l'employé;
- les comportements attendus;
- les plans d'apprentissage ou de perfectionnement;

6.2.7 Offrent aux employés les outils, la formation et le mentorat dont ils ont besoin pour satisfaire aux exigences en matière de connaissances, d'habiletés, de compétences et d'engagement nécessaires à l'exécution de leurs tâches;

6.2.8 Renforcent le rendement individuel des employés grâce à des échanges constants et des commentaires, de l'encadrement et du mentorat offerts avec honnêteté et respect.

6.3 Les administrateurs généraux ou leurs délégués doivent

veiller à ce que les employés :

- 6.3.1 S'efforcent d'atteindre l'excellence en matière de rendement;
- 6.3.2 Saisissent la mission et les objectifs du gouvernement du Canada et de leur organisme et comprennent que la gestion du rendement est un partenariat et une responsabilité qu'ils partagent avec leurs gestionnaires;
- 6.3.3 Participent activement au programme de gestion du rendement en conformité avec leurs droits en matière de langue de travail;
- 6.3.4 Aient les connaissances, les habiletés, les compétences, les comportements requis (y compris la constance et le comportement respectueux attendus dans un milieu de travail professionnel) et la détermination nécessaires pour exécuter leurs tâches et pour respecter les valeurs et l'éthique dans la fonction publique fédérale;
- 6.3.5 Comprennent les conséquences d'un rendement insatisfaisant.

6.4 Exigences en matière de surveillance et de rapports

6.4. Les responsabilités des administrateurs généraux ou de leurs délégués sont les suivantes :

- exercer une surveillance pour s'assurer que l'organisme se conforme à la présente directive ainsi qu'aux normes connexes, apporter les mesures correctives requises, le cas échéant, et les déclarer au terme de leur processus d'examen interne ou d'évaluation;
- veiller à disposer de systèmes à jour pour saisir l'information qui leur permet de rendre compte comme il se doit au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor.

6.4.2 Les responsabilités du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sont les suivantes :

- s'assurer que les ministères se conforment aux exigences de la présente directive et mènent un examen dans les cinq à huit ans qui suivent sa date d'entrée en vigueur;
- appuyer la promotion et la gestion efficace d'un effectif professionnel, éthique, qualifié, bien formé, diversifié et motivé pour servir la population canadienne;
- offrir aux personnes chargées de mettre en application la présente directive des conseils, des services d'interprétation ainsi que des lignes directrices et des outils administratifs;
- établir, tenir à jour et publier les *Normes de connaissances* (en cours d'élaboration) destinées aux nouveaux employés et gestionnaires;
- coordonner l'échange de conseils et d'information concernant les pratiques exemplaires au sein de la fonction publique fédérale et au moyen du Tableau de

- bord de gestion pour la fonction publique;
- fournir des ressources, des outils et des lignes directrices efficaces à l'appui de la gestion du rendement.

7. Conséquences

7.1 Les administrateurs généraux sont responsables de la prise de mesures correctives si des problèmes de conformité à la présente directive sont soulevés lors de l'évaluation et des autres processus relatifs au Cadre de responsabilisation de gestion.

7.2 Le dirigeant principal des ressources humaines doit veiller à ce que des mesures correctives soient prises pour remédier aux cas de non-conformité aux exigences de la présente directive, notamment imposer une formation supplémentaire ou des modifications aux procédures et aux systèmes, selon le cas.

8. Rôles et responsabilités d'autres organismes gouvernementaux

Nota : Cette section fait état d'autres ministères ou organismes ayant un rôle important à remplir dans ce domaine stratégique. Elle ne confère en soi aucun pouvoir particulier.

8.1 L'École de la fonction publique du Canada est le fournisseur courant de services d'apprentissage de l'administration publique centrale dans son ensemble. Elle a pour tâche d'élaborer et de mettre à jour périodiquement, en collaboration avec les responsables stratégiques compétents, les instruments de formation et d'évaluation liés aux Normes de connaissances (en cours d'élaboration) du Conseil du Trésor concernant les nouveaux employés et gestionnaires de l'administration publique centrale. Afin d'améliorer la gestion du rendement dans l'administration publique centrale, l'École de la fonction publique du Canada :

- veille à ce que les principales constatations des vérifications et des enquêtes, ainsi que des décisions arbitrales conduisant à l'amélioration des politiques, des programmes et des pratiques en matière de relations de travail, soient incorporées aux cours qu'elle offre et à ce que les animateurs des cours se tiennent au courant des plus récents développements en la matière;
- élabore, de concert avec le Bureau du Conseil privé et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, un programme d'apprentissage permanent en gestion des ressources humaines.

8.2 Le Bureau du Conseil privé et son greffier, à titre de chef de la fonction publique, établissent les grandes priorités organisationnelles de la fonction publique et concluent les objectifs individuels du rendement avec les administrateurs généraux.

9. Ouvrages de référence

9.1 Autres lois et règlements pertinents

- [*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*](#)
- [*Loi canadienne sur les droits de la personne*](#)
- [*Loi sur l'équité en matière d'emploi*](#) et son règlement d'application
- [*Loi sur la gestion des finances publiques*](#)
- [*Loi sur les langues officielles*](#)
- [*Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*](#)
- [*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*](#)
- [*Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*](#)

9.2 Instruments complémentaires

- [*Conventions collectives*](#)
- [*Directive sur la tenue de documents*](#)
- [*Politique sur la gestion de l'information*](#)
- [*Cadre stratégique pour l'information et la technologie*](#)
- [*Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*](#)
- [*Politique sur les conditions d'emploi*](#) et directives connexes
- [*Lignes directrices concernant la discipline*](#)
- [*Lignes directrices concernant le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insatisfaisant; le licenciement ou la rétrogradation pour des raisons autres qu'un manquement à la discipline ou une inconduite; et le licenciement en cours de stage*](#)
- [*Politique sur les langues officielles*](#)
- [*Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes*](#)
- [*Directive sur les langues officielles pour les communications et services*](#)

10. Demandes de renseignements

Pour toute question portant sur cet instrument de politique, veuillez communiquer avec le [Service des demandes de renseignement](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Annexe : Définitions

employé (employee)

Aux fins de la présente directive, personne employée par un organisme dont le Conseil du Trésor est l'employeur, à l'exception des membres de la Gendarmerie royale du Canada, tels

que définis par la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*.

gestionnaire (manager)

Aux fins de la présente directive, employé chargé d'exercer les pouvoirs lui ayant été délégués en matière de ressources humaines (dotation ou délégation dans le contexte des relations de travail). Le gestionnaire veille également à l'atteinte des résultats opérationnels visés et à l'exécution des fonctions générales de gestion, notamment le recrutement, le renouvellement et le maintien en poste du personnel.

gestion du rendement (performance management)

Activité ayant pour objet d'aider les employés à bien comprendre leur apport à l'atteinte des objectifs opérationnels de l'administration publique. Il s'agit d'une approche systématique qui comporte l'énoncé d'engagements, d'objectifs de rendement et de comportements attendus, l'évaluation des résultats, la formulation de commentaires sur une base constante et une fonction d'encadrement. Un programme de gestion du rendement efficace assure la concordance des activités de chaque employé avec les objectifs stratégiques et opérationnels du ministère et de l'État; le bon rendement est reconnu comme il se doit, tandis que des mesures sont prises rapidement en cas de rendement insatisfaisant.

superviseur (supervisor)

Aux fins de la présente directive, employé qui a pour responsabilité d'assurer la supervision d'autres employés au quotidien (p. ex., attribuer les tâches, établir les priorités, évaluer le rendement et approuver les congés ou en recommander l'approbation).

Agrandir tout

Réduire tout

Partagez cette page

Date de modification : 2013-05-28

Activités et initiatives du gouvernement du Canada

[Un emploi sans pareil](#)



Consultez les emplois dans les Forces armées canadiennes qui sont en demande maintenant

Bienvenue aux nouveaux membres du #ConseilJeunessePM



11 nouveaux membres se joignent au Conseil jeunesse du premier ministre pour conseiller le gouvernement sur les politiques et les programmes importants pour eux.

Proposez la candidature d'un bénévole, d'une organisation à but non lucratif ou d'une entreprise



Les Prix pour le bénévolat du Canada soulignent la contribution que les bénévoles, les organismes sans but lucratif et les entreprises apportent à leur collectivité.

[Contactez-nous](#)

[Ministères et organismes](#)

[Fonction publique et force militaire](#)

[Nouvelles](#)

[Traités, lois et règlements](#)

[Rapports à l'échelle du gouvernement](#)

[Premier ministre](#)

[Comment le gouvernement fonctionne](#)

[Gouvernement ouvert](#)

- [Médias sociaux](#)
- [Applications mobiles](#)
- [À propos de Canada.ca](#)

- [Avis](#)
- [Confidentialité](#)

[Haut de la page](#)