

# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



## L'évaluation du rendement : une pratique à renforcer

Rapport de vérification sur l'évaluation  
du rendement et l'attribution d'un boni  
pour rendement exceptionnel

MAI  
2013

#### **ÉQUIPE DE VÉRIFICATION**

Cynthia Tremblay  
Carole Turgeon

#### **SOUS LA SUPERVISION DE**

Lucie Robitaille, directrice  
de la vérification et des enquêtes

Ce rapport est disponible  
dans le site Web de la  
Commission de la fonction  
publique à l'adresse suivante :



Le masculin générique  
est parfois utilisé dans  
le but d'alléger le texte  
et désigne, selon le contexte,  
aussi bien les femmes  
que les hommes.

La reproduction et la  
traduction sont autorisées,  
à la condition que la  
source soit indiquée.



L'évaluation du rendement :  
une pratique à renforcer

Rapport de vérification sur l'évaluation  
du rendement et l'attribution d'un boni  
pour rendement exceptionnel

---

MAI  
2013

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	4
Sigles utilisés	4
Faits saillants	5

## PARTIE 01

MISE EN CONTEXTE	8
------------------	---

## PARTIE 02

OBJECTIFS, PORTÉE DE LA VÉRIFICATION ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION	12
---	----

2.1 Objectifs de la vérification	14
----------------------------------	----

2.2 Portée de la vérification	14
-------------------------------	----

2.3 Critères de vérification	16
------------------------------	----

2.3.1 Évaluation du rendement	16
-------------------------------	----

2.3.2 Attribution d'un boni pour rendement exceptionnel	17
---	----

## PARTIE 03

ÉVALUATION DU RENDEMENT	18
-------------------------	----

3.1 Cadre théorique	20
---------------------	----

3.1.1 Gestion axée sur les résultats	20
--------------------------------------	----

3.1.2 Compétences des gestionnaires	21
-------------------------------------	----

3.1.3 Gestion de la performance et productivité dans le secteur public	22
--	----

3.1.4 Étapes du processus d'évaluation du rendement	23
---	----

3.1.4.1 Planification	23
-----------------------	----

3.1.4.2 Suivi des mandats et des responsabilités	24
--	----

3.1.4.3 Bilan des résultats	26
-----------------------------	----

3.1.5 Conditions gagnantes et pièges à éviter	27
---	----

3.2 Cadre normatif	28
--------------------	----

3.2.1 Loi sur l'administration publique	28
---	----

3.2.2 Loi sur la fonction publique	29
------------------------------------	----

3.2.3 Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique	29
--	----

3.2.4 Conventions collectives	30
-------------------------------	----

<b>3.3 Vérification des pratiques de gestion</b>	32
3.3.1 Promotion de la politique et des pratiques ministérielles	32
3.3.2 Moyens, ressources et activités de soutien	33

<b>3.4 Résultats relatifs à l'évaluation du rendement</b>	34
3.4.1 Politique organisationnelle d'évaluation du rendement	34
3.4.2 Attentes significatives	34
3.4.2.1 Constats	34
3.4.2.2 Entrevues avec les gestionnaires	36
3.4.3 Évaluation du rendement	37
3.4.3.1 Constats	37
3.4.3.2 Entrevues avec les gestionnaires	39

## PARTIE 04

### ATTRIBUTION D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL 42

<b>4.1 Contexte</b>	44
---------------------	----

<b>4.2 Cadre normatif</b>	45
4.2.1 Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires	45
4.2.2 Remplacement de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires	45

<b>4.3 Vérification des pratiques de gestion</b>	46
4.3.1 Promotion de la politique et des pratiques ministérielles	46
4.3.2 Moyens, ressources et activités de soutien	47

<b>4.4 Résultats relatifs à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel</b>	48
4.4.1 Constats sur l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel	48

<b>4.5 Autres pratiques</b>	50
4.5.1 Attribution d'un boni d'équipe	50
4.5.2 Attribution d'un boni pour l'obtention d'un titre professionnel	50

<b>Conclusion</b>	52
-------------------	----

<b>Commentaires du ministère et des organismes vérifiés</b>	54
---	----

<b>Commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor</b>	56
---	----

<b>Annexe : Remplacement de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires par la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires</b>	57
--	----

<b>Bibliographie</b>	59
----------------------	----

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b> Répartition de l'échantillon par ministère ou organisme pour les dossiers d'évaluation du rendement	15
<b>TABLEAU 2</b> Répartition de l'échantillon par ministère ou organisme pour les dossiers concernant l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel	16
<b>TABLEAU 3</b> Outils proposés par les organisations vérifiées en matière d'évaluation du rendement	33
<b>TABLEAU 4</b> Répartition de la présence ou de l'absence d'attentes significatives par ministère ou organisme	35
<b>TABLEAU 5</b> Présence d'attentes significatives chez les professionnels et les fonctionnaires	35
<b>TABLEAU 6</b> Répartition de la présence ou de l'absence d'évaluation du rendement par ministère ou organisme	37
<b>TABLEAU 7</b> Présence d'évaluation du rendement chez les professionnels et les fonctionnaires	38
<b>TABLEAU 8</b> Outils proposés par les organisations vérifiées en matière d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel	47

## SIGLES UTILISÉS

<b>CNT</b>	Commission des normes du travail
<b>MFQ</b>	Ministère des Finances du Québec
<b>RRQ</b>	Régie des rentes du Québec
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du trésor
<b>TAQ</b>	Tribunal administratif du Québec

## FAITS SAILLANTS

### OBJECTIFS DES TRAVAUX

Par sa vérification sur l'évaluation du rendement et l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, la Commission de la fonction publique avait comme objectifs :

- de vérifier les pratiques de gestion en matière d'attentes significatives, d'évaluation du rendement et d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel;
- de s'assurer du respect du cadre normatif concernant l'évaluation du rendement et l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel en conformité avec la Loi sur l'administration publique, la Loi sur la fonction publique, la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique, la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires<sup>1</sup>, la Convention collective de travail des fonctionnaires et la Convention collective des professionnelles et professionnels.

L'évaluation du rendement est une appréciation, par le supérieur, des résultats du travail accompli par un employé pendant une période donnée. L'appréciation tient compte des attributions de l'employé, de ses responsabilités et de ses mandats, de ses attentes en fait d'objectifs, de ses connaissances, de ses comportements, de ses habiletés professionnelles ainsi que des résultats obtenus.

De son côté, l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est une reconnaissance monétaire versée à l'employé pour récompenser sa contribution exceptionnelle au cours d'une période déterminée.

La période vérifiée s'est étendue du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2011. La Commission a examiné des dossiers dans un ministère et trois organismes : le ministère des Finances du Québec (MFQ), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie des rentes du Québec (RRQ) et le Tribunal administratif du Québec (TAQ).

### RÉSULTATS DES TRAVAUX

#### Évaluation du rendement

La CNT est la seule organisation parmi les quatre vérifiées où l'évaluation du rendement est inscrite dans son plan stratégique. Cette orientation de la haute direction exprime sa volonté d'encourager la mise en place du processus d'évaluation du rendement dans l'organisation.

La Commission constate que l'on trouve de l'information concernant le processus d'évaluation du rendement dans le site intranet des quatre organisations. De plus, les directions des ressources humaines du ministère et des trois organismes vérifiés offrent un soutien personnalisé aux gestionnaires pour les guider dans ce processus. Ces gestionnaires disposent donc des outils pertinents pour élaborer des attentes significatives et procéder à l'évaluation du rendement de leur personnel.

1. Cette directive a été appliquée puisque la période vérifiée allait du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2011. À noter que la nouvelle directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires est entrée en vigueur le 28 mai 2012.

Cependant, **seulement 52 % des dossiers vérifiés** dans les quatre organisations comportent des attentes signifiées. Trois des quatre entités obtiennent un score légèrement au-dessus de la moyenne, tandis que la dernière n'atteint pas la note de passage, aucun des dossiers ne contenant d'attentes signifiées.

Concernant l'évaluation du rendement, **à peine 59 % des dossiers vérifiés comportent une évaluation**. Une seule organisation obtient un taux supérieur à 60 %.

La signification des attentes est un peu plus présente dans les dossiers des professionnels (61 %, soit 44/72) que dans ceux des fonctionnaires (39 %, soit 28/72). Même phénomène pour l'évaluation du rendement : on en trouve davantage chez les professionnels (62 %, soit 51/82) que chez les fonctionnaires (38 %, soit 31/82).

Autrement dit, **près de la moitié des personnes dont le dossier a été vérifié n'ont pas reçu d'attentes signifiées durant la période considérée par la Commission, tandis que plus de 40 % d'entre elles n'ont pas été évaluées**.

#### **Attribution d'un boni pour rendement exceptionnel**

Le pourcentage de boni accordé et la période de référence respectent la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires.

## RECOMMANDATIONS

La recommandation suivante s'adresse au Secrétariat du Conseil du trésor :

- 01** Instaurer une véritable culture de reconnaissance en accentuant la promotion et le suivi de l'évaluation du rendement auprès des ministères et des organismes.

La recommandation suivante s'adresse au sous-ministre et aux dirigeants des organismes vérifiés :

- 02** Promouvoir davantage l'évaluation du rendement et en accentuer le suivi.

La recommandation suivante s'adresse au ministère et aux organismes vérifiés :

- 03** Procéder systématiquement à l'évaluation du rendement de leurs gestionnaires et de l'ensemble de leur personnel, au moins une fois par année, et ce, sur la base d'attentes préalablement signifiées.

La recommandation suivante s'adresse au ministère des Finances du Québec et à la Régie des rentes du Québec :

- 04** Veiller à ce que chacun de leurs gestionnaires ait comme attente signifiée de procéder à l'évaluation du rendement de son personnel, et que ce gestionnaire soit évalué quant à l'atteinte de cet objectif.

La recommandation suivante s'adresse à la Commission des normes du travail :

- 05** Mettre en place, conformément à la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires, et afin de favoriser l'impartialité, un comité *ad hoc* responsable de l'étude des candidatures soumises par les gestionnaires en vue de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.

La recommandation suivante s'adresse à la Commission des normes du travail, au ministère des Finances du Québec et à la Régie des rentes du Québec :

- 06** Favoriser la constitution d'un comité *ad hoc* formé de membres n'ayant pas de lien hiérarchique avec l'employé dont la candidature est soumise en vue de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.

Les recommandations suivantes s'adressent au ministère des Finances du Québec :

- 07** Obtenir l'autorisation du Conseil du trésor en vue d'utiliser le boni pour rendement exceptionnel à titre de boni d'équipe ou, à défaut, se conformer à la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires.
- 08** Cesser d'utiliser le boni pour rendement exceptionnel à titre de boni pour l'obtention d'un titre professionnel, à moins d'obtenir l'autorisation du Conseil du trésor prévue à cet effet dans la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires.



# PARTIE

---

01

1



MISE EN CONTEXTE

## MISE EN CONTEXTE

Si le Québec est devenu la société moderne que l'on connaît aujourd'hui, il le doit en partie à sa fonction publique ainsi qu'aux hommes et aux femmes qui la composent depuis les 50 dernières années. Le Québec s'est bâti une fonction publique à la hauteur de ses ambitions.

Aujourd'hui, cette fonction publique doit à nouveau relever de grands défis, et ce, dans un contexte social changeant et dans un cadre budgétaire restreint. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a rendu publique récemment une stratégie de gestion des ressources humaines pour la période 2012-2017. Dans cette stratégie, l'une des orientations proposées consiste à « renforcer la gouvernance en gestion des ressources humaines et adapter les pratiques de gestion pour soutenir la performance organisationnelle et susciter la mobilisation du personnel<sup>2</sup> ». L'une des actions-clés de cette orientation est de mettre en place des politiques-cadres dans différents domaines de la gestion des ressources humaines, dont la gestion des compétences et la gestion de la contribution du personnel.

L'évaluation du rendement se veut une démarche de responsabilité partagée qui repose sur la communication, la participation et la collaboration du gestionnaire et de la personne évaluée. De son côté, l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est une reconnaissance pécuniaire destinée à récompenser toute contribution exceptionnelle d'une personne au cours d'une période déterminée. À remarquer que ces pratiques ne sont pas nouvelles. Elles font partie des instruments importants qui ont été mis au point et adaptés au fil des années dans l'appareil d'État pour mobiliser les énergies du personnel. Leur bonne utilisation et leur utilisation systématique favorisent la performance et l'expression de la reconnaissance :

Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation<sup>3</sup>.

2. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Une fonction publique moderne au service des Québécois, Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2012 (Consulté le 10 juillet 2012), p. 5.

3. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, octobre 2002 (Consulté le 27 septembre 2012), p. 15.

C'est dans ce contexte que la Commission de la fonction publique a voulu jeter un regard sur les pratiques en matière d'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique. Pour ce faire, elle a examiné la situation dans quatre organisations. Son intention était de vérifier si ces dernières étaient bien alignées sur les objectifs fixés par le Conseil du trésor et de s'assurer ainsi qu'une véritable culture de performance et de reconnaissance demeure au cœur de l'action de la fonction publique.

Il ressort de la vérification effectuée par la Commission que, si les gestionnaires reconnaissent l'intérêt de produire des évaluations du rendement, cette pratique reste à renforcer. En ce sens, la Commission formule plusieurs recommandations qui contribueront à faire de la fonction publique une organisation moderne et attractive pour la relève.

A close-up, blue-tinted portrait of a man with short dark hair and glasses, looking directly at the camera. The image is partially obscured by a white horizontal bar at the bottom, which contains the word 'PARTIE' in large white letters. An orange horizontal bar is positioned below the white bar, starting from the right side.

# PARTIE



**OBJECTIFS, PORTÉE DE LA VÉRIFICATION  
ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION**



## 2.1 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

La finalité de la vérification effectuée par la Commission était d'apprécier si la gestion de l'évaluation du rendement s'inscrit dans une démarche de gestion axée sur les résultats et contribue au développement d'une fonction publique mobilisée et performante.

De façon plus précise, la Commission avait comme objectifs :

- de vérifier les pratiques de gestion en matière d'attentes signifiées, d'évaluation du rendement et d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel;
- de s'assurer du respect du cadre normatif concernant l'évaluation du rendement et l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel en conformité avec :
  - la Loi sur l'administration publique;
  - la Loi sur la fonction publique;
  - la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique;
  - la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires;
  - la Convention collective de travail des fonctionnaires;
  - la Convention collective des professionnelles et professionnels.

## 2.2 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La présente vérification comporte deux volets : le premier concerne l'évaluation du rendement; et le second, l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. Pour chacun des volets, la Commission a vérifié les pratiques de gestion et le respect du cadre normatif.

La période vérifiée s'étend du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2011. La Commission a examiné des dossiers dans un ministère et trois organismes :

- le ministère des Finances du Québec (MFQ);
- la Commission des normes du travail (CNT);
- la Régie des rentes du Québec (RRQ);
- le Tribunal administratif du Québec (TAQ).

En ce qui concerne le volet sur l'évaluation du rendement, la population visée par la vérification comprend les fonctionnaires et les professionnels réguliers de même que les employés occasionnels embauchés pour un an et plus, excluant les employés temporaires, les conseillers en gestion des ressources humaines, les avocats, les notaires, les administrateurs d'État, le personnel d'encadrement, les dentistes, les médecins, les commissaires du travail et les médiateurs-conciliateurs.

Parmi cette population, un échantillon aléatoire de 15 % a été prélevé chez les professionnels qui occupent un emploi d'agent de recherche et de planification socio-économique (corps d'emploi 105) et chez les fonctionnaires qui occupent un emploi d'agent de secrétariat (corps d'emploi 221) ou de technicien en administration (corps d'emploi 264), ce qui représente 78 dossiers de professionnels et 60 dossiers de fonctionnaires, pour un total de 138 dossiers vérifiés. Ces corps d'emploi ont été choisis parce qu'ils sont majoritairement représentés au sein de la fonction publique. Le tableau 1 illustre la répartition de l'échantillon pour les entités vérifiées.

MINISTÈRE OU ORGANISME	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES	TOTAL
CNT	18	9	<b>27</b>
MFQ	48	13	<b>61</b>
RRQ	12	32	<b>44</b>
TAQ	0*	6	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>60</b>	<b>138</b>

**TABLEAU 1**  
RÉPARTITION  
DE L'ÉCHANTILLON  
PAR MINISTÈRE  
OU ORGANISME  
POUR LES DOSSIERS  
D'ÉVALUATION  
DU RENDEMENT

\* Pour la période vérifiée, les professionnels du TAQ appartenant au corps d'emploi 105 avaient tous un statut d'employé temporaire. Ils ont donc été exclus de la population visée, comme cela a été mentionné précédemment.

En plus de la vérification des dossiers, la Commission a réalisé des entrevues avec trois gestionnaires dans chacune des organisations. Ces entrevues ne portaient pas précisément sur les dossiers vérifiés, mais avaient plutôt pour objet de faire ressortir la perception des gestionnaires concernant le processus d'évaluation du rendement en général. Les directions des ressources humaines ont également été rencontrées.

Pour le volet sur l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, la population visée comprend les fonctionnaires non syndiqués et les professionnels, à l'exception des professionnels occasionnels embauchés pour moins d'un an, des conseillers en gestion des ressources humaines, des avocats, des notaires, des administrateurs d'État, du personnel d'encadrement, des dentistes, des médecins, des commissaires du travail et des médiateurs-conciliateurs, à qui la directive ne s'applique pas.

Un échantillon aléatoire de 15 % a été prélevé, ce qui représente 15 dossiers de professionnels et 3 dossiers de fonctionnaires, pour un total de 18 dossiers vérifiés. Le tableau 2 présente la répartition de l'échantillon pour les organisations choisies.

**TABLEAU 2**  
**RÉPARTITION DE**  
**L'ÉCHANTILLON**  
**PAR MINISTÈRE OU**  
**ORGANISME POUR**  
**LES DOSSIERS**  
**CONCERNANT**  
**L'ATTRIBUTION**  
**D'UN BONI POUR**  
**RENDEMENT**  
**EXCEPTIONNEL**

MINISTÈRE OU ORGANISME			
	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES	TOTAL
CNT	3	1	4
MFQ	8	1	9
RRQ	4	1	5
TAQ*	—	—	—
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

\* Pour la période vérifiée, aucun boni pour rendement exceptionnel n'a été accordé par le TAQ à son personnel.

## 2.3 CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### 2.3.1 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Le premier objectif de la Commission était de vérifier les pratiques de gestion en matière d'attentes signifiées et d'évaluation du rendement. Les pratiques de gestion à privilégier ont été établies principalement à partir des pratiques reconnues dans la littérature sur le sujet, de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et du *Guide sur la gestion axée sur les résultats* publié par le SCT. Les critères de vérification suivants ont été définis :

- la promotion de la politique en question et des pratiques ministérielles;
- les moyens, les ressources et les activités de soutien.

Le second objectif était de s'assurer du respect du cadre normatif, plus précisément de la Loi sur l'administration publique, de la Loi sur la fonction publique, de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et des conventions collectives des fonctionnaires et des professionnels. Les critères de vérification retenus sont les suivants :

- la détermination, a priori, des critères (attentes signifiées) devant servir à apprécier le rendement démontré durant la période de référence prédéterminée;
- la communication à l'employé de la contribution attendue de sa part au cours d'une période prédéterminée, au regard des tâches et des mandats qui lui sont confiés;
- l'appréciation officielle et la communication écrite de cette appréciation à la fin de la période de référence prédéterminée;
- la présence d'une politique ministérielle en matière d'évaluation du rendement.

### 2.3.2 ATTRIBUTION D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL

Pour ce volet, le premier objectif était de vérifier les pratiques de gestion en matière d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. Les critères de vérification suivants ont été déterminés à partir des pratiques reconnues dans la littérature sur le sujet :

- la promotion de la directive et des pratiques ministérielles;
- les moyens, les ressources et les activités de soutien.

Le second objectif était de s'assurer du respect du cadre normatif, plus précisément de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. Les critères de vérification sont les suivants :

- la période de référence ne doit pas excéder un an;
- le boni doit être équivalent à 3,5 %;
- le boni doit être versé sous forme d'un montant forfaitaire;
- un comité *ad hoc* doit être formé;
- les membres du comité *ad hoc* doivent être nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme;
- les membres du comité *ad hoc* doivent être de niveau supérieur à la classe d'emploi du fonctionnaire faisant l'objet de la recommandation;
- pour toute dérogation à la directive, une autorisation doit être demandée au Conseil du trésor.



# PARTIE



# 03

## ÉVALUATION DU RENDEMENT



# 3.1 CADRE THÉORIQUE

## 3.1.1 GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le processus d'évaluation du rendement des employés de la fonction publique québécoise prend son assise dans la Loi sur l'administration publique qui a instauré un « cadre de gestion axé sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale<sup>4</sup> ». Ce processus s'inscrit dans le respect des valeurs fondamentales de l'administration publique québécoise, plus particulièrement au regard de la compétence du personnel de la fonction publique, et en rapport avec certains principes de gestion des ressources humaines, dont l'efficacité de l'administration, l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions touchant les fonctionnaires.

En vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique, le président du Conseil du trésor doit déposer annuellement un rapport à l'Assemblée nationale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique dans les ministères et organismes. Une section de ce rapport traite des ressources humaines et, plus précisément, de signification d'attentes et d'évaluation du rendement pour les gestionnaires et les employés réguliers. Ainsi, dans le rapport portant sur l'année 2010-2011<sup>5</sup>, les ministères et organismes gouvernementaux disent avoir signifié des attentes à leurs gestionnaires dans une proportion de 84 %. Le résultat est similaire pour les employés réguliers. Pour ce qui est de l'évaluation du rendement, contrairement aux années précédentes, le rapport est muet sur le pourcentage des ministères et organismes ayant remis une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées. Seule l'annexe III de ce rapport, portant sur l'indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes, mentionne que 9,19 % de ceux-ci ont « soumis en tout ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées<sup>6</sup> ».

Dans la foulée de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, le SCT a publié en 2002 le *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Ce dernier décrit la démarche de gestion axée sur les résultats et précise les rôles des principaux acteurs, soit la direction d'un ministère ou d'un organisme de même que le gestionnaire et son équipe. En ce qui concerne le processus de gestion du rendement des employés, trois phases sont définies : **s'engager** (convenir d'attentes signifiées), **réaliser** (assurer le suivi à l'aide d'indicateurs) et **rendre compte** (évaluer les résultats). Parmi les conditions de succès inhérentes à la gestion axée sur les résultats, l'un des premiers leviers

4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, (Collection Modernisation de la gestion publique), site Web Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2002 (Consulté le 21 juin 2012), p. 5.

5. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2010-2011*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, 14 juin 2012 (Consulté le 22 juin 2012), p. 31.

6. *Ibid.*, p. 53.

d'action proposés est de miser sur les personnes, ce qui implique « la contribution de chacun à l'atteinte des résultats et à la mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisation<sup>7</sup> ».

### 3.1.2 COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES

Pour affirmer sa position sur la gestion du rendement dans un cadre contemporain, le SCT a publié, à l'été 2012, le *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Ce document est une actualisation du *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*<sup>8</sup> adopté en 2005, et il se veut un outil de gouvernance qui « permettra de reconnaître et de préparer la relève en gestion, de sélectionner les meilleurs candidats et de perfectionner les cadres en poste<sup>9</sup> ».

Quatre compétences clés sont considérées comme indispensables à tout gestionnaire qui exerce des fonctions d'encadrement. Parmi celles-ci, la compétence de mobilisation se définit ainsi :

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise suscite et oriente la contribution des personnes sous sa supervision. Il soutient le développement de leurs compétences en fonction des besoins de l'organisation, mais également de leurs aspirations et de leurs talents. Il favorise ainsi leur accomplissement professionnel. Il dirige les membres de son équipe vers des objectifs communs en misant sur leurs valeurs et leurs caractéristiques et en reconnaissant la contribution de chacun. Il les mobilise et actualise leur potentiel dans un climat de travail sain. Ce faisant, il crée les conditions essentielles d'attraction et de rétention dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et participe au rayonnement de la fonction publique québécoise comme employeur de choix. Le gestionnaire-leader coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement<sup>10</sup>.

La compétence de mobilisation se traduit concrètement par dix actions repères, dont six font directement référence à la signification d'attentes, au suivi et à l'évaluation du rendement ainsi qu'à la reconnaissance de la contribution. Le gestionnaire a donc une responsabilité marquée à chacune des étapes du processus d'évaluation du rendement.

7. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, (Collection Modernisation de la gestion publique), site Web Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2002 (Consulté le 21 juin 2012), p. 24.

8. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, avril 2005, 14 p.

9. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, 2012 (Consulté le 24 septembre 2012), p. 7.

10. *Ibid.*, p. 16.

## ACTIONS REPÈRES LIÉES À LA COMPÉTENCE DE MOBILISATION DU GESTIONNAIRE<sup>11</sup>

Fixe les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rend responsables des résultats.

Attribue les mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de son équipe avec les objectifs organisationnels.

Fournit aux membres de son équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats.

Évalue les résultats et donne une rétroaction régulière et constructive aux membres de son équipe.

Reconnaît les contributions individuelles et collectives des membres de son équipe.

Favorise le développement des compétences et l'évolution de la carrière des membres de son équipe.

### 3.1.3 GESTION DE LA PERFORMANCE ET PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans un contexte où la notion de productivité est à l'avant-plan, tant dans l'entreprise privée que dans le secteur public, les gouvernements sont conscients que pour augmenter leur productivité « une gestion rigoureuse du rendement est essentielle : tous les dirigeants et gestionnaires doivent s'employer à tirer le meilleur de leurs employés et d'autres ressources [...] et exiger d'eux rien de moins que l'excellence<sup>12</sup> ».

Toutefois, il demeure des difficultés ou certains défis particuliers liés à la gestion de la performance qui sont propres au secteur public, comme l'indique Sylvie St-Onge, professeure titulaire à HEC Montréal, auteure de l'ouvrage *Gestion de la performance*, paru en 2012 :

- le travail est souvent le fruit d'une équipe ou de plusieurs personnes [...];
- les services sont intangibles, donc plus difficiles à mesurer;
- il y a absence d'objectifs de rentabilité ou de valeur des actions à atteindre ultimement au niveau de l'organisation;
- les services offerts font souvent l'objet d'un monopole et l'absence de concurrence limite les exigences en matière de performance;
- les priorités varient davantage selon les aléas politiques ou les élus<sup>13</sup>.

Par ailleurs, les actions des gestionnaires peuvent être limitées, car, dans un contexte où la majorité des employés sont syndiqués et bénéficient de la sécurité d'emploi, « la gestion de la performance se fait en fonction des budgets à respecter et des conventions collectives ou de vastes programmes officiels auxquels sont soumis tous les employés du pays ou de la province<sup>14</sup> ».

11. *Ibid.*

12. GOUVERNEMENT DU CANADA, BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ. *Dix-neuvième rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Site Web Greffier du Conseil privé, 27 mars 2012 (Consulté le 27 septembre 2012), p. 13-14.

13. SYLVIE ST-ONGE, *Gestion de la performance*, Montréal, Chenelière Éducation, p. 58-59.

14. *Ibid.*, p. 59.

Enfin, au moment de l'évaluation du rendement de ses employés, l'évaluateur doit garder en tête que certains facteurs externes sur lesquels l'employé n'a pas d'emprise peuvent influencer sur sa performance individuelle, par exemple :

- équipements de travail inadéquats;
- bureaucratie excessive (lenteur et lourdeur);
- nombre insuffisant ou excessif d'employés;
- structure organisationnelle inefficace ou incomprise;
- mauvaise organisation du travail;
- mauvaise supervision<sup>15</sup>.

Il est alors nécessaire que le gestionnaire s'attaque à la source d'improductivité pour permettre l'amélioration de la performance de ses employés.

### 3.1.4 ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

La revue de la littérature sur le sujet permet de définir trois étapes qui caractérisent le processus d'évaluation du rendement : 1) la planification; 2) le suivi des mandats et des responsabilités; et 3) le bilan des résultats.

#### 3.1.4.1 Planification

La planification est l'étape où le gestionnaire établit la répartition du travail entre les employés dans l'unité ou la direction, selon les rôles et les responsabilités de celle-ci. Il traduit les objectifs et les cibles des plans d'action de l'organisation ou de la direction en mandats et en attentes pour son personnel<sup>16</sup>. L'examen de la description d'emploi de chacun des employés (et sa mise à jour au besoin) peut s'avérer utile pour cibler les responsabilités, les tâches ou les mandats confiés. Les attentes peuvent également être établies à partir de diverses sources telles que les évaluations du rendement des années antérieures, le profil de compétences du poste, le plan de développement de la personne, les champs d'intérêt, les forces et les difficultés de l'employé<sup>17</sup>.

C'est donc à cette étape que sont déterminés les objectifs ou les résultats à atteindre (attentes signifiées) pour l'année à venir. Des objectifs de rendement pertinents devraient être précis, simples et atteignables. Ainsi, « un objectif précis est clair et facile à comprendre. Sa formulation est exempte de tout jargon technique ou administratif et met l'accent sur un thème bien défini. Elle commence par un verbe d'action fort [...] L'objectif [à atteindre] fait référence à une seule et unique tâche [...] [et il] se situe dans la sphère d'influence et de contrôle de l'employé<sup>18</sup> ». Idéalement, l'employé devrait participer à la détermination des objectifs afin qu'il puisse se les approprier.

15. *Ibid.*, p. 78.

16. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, (Collection Modernisation de la gestion publique), site Web Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2002 (Consulté le 21 juin 2012), p. 15.

17. MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, *Direction des ressources humaines. Guide pour faciliter la signification des attentes au personnel*, [Québec], p. 1.

18. GOUVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Rédiger des objectifs de rendement pertinents : critères et exemples*, Site Web Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 14 septembre 2012 (Consulté le 8 janvier 2013).

Selon Sylvie St-Onge, les objectifs de performance doivent notamment :

- « s'avérer difficiles ou comporter un défi stimulant tout en étant réalistes;
- être peu nombreux et pondérés selon leur importance relative;
- être révisés selon l'évolution du contexte<sup>19</sup> ».

La professeure St-Onge met en garde les gestionnaires : ils doivent s'assurer de mesurer les résultats et non seulement les moyens pour les atteindre, d'où l'importance de définir de vrais objectifs de résultats et de les évaluer en se basant sur des faits<sup>20</sup>. Elle rappelle également que, « en matière de gestion de la performance, il importe de retenir que nous obtenons ce que nous mesurons [...] Un bon système de mesure se fondera sur des indicateurs qui mesurent bien certaines choses, mais encore faut-il qu'il mesure bien les bonnes choses<sup>21</sup> ».

Lorsque les objectifs à atteindre sont clairement déterminés, qu'ils sont « exigeants, mais réalistes, leur atteinte suscite un sentiment d'accomplissement. Et, lorsqu'ils sont atteints, ils deviennent une importante source de motivation qui incitera l'employé à améliorer son rendement<sup>22</sup> ».

Enfin, les moyens de soutien nécessaires pour la période (mentorat, formation, colloque, perfectionnement, lecture, etc.) devraient être définis à cette étape pour permettre à l'employé de maintenir ou d'améliorer son rendement, et même le préparer à assumer éventuellement d'autres responsabilités dans son cheminement de carrière. Le tout devrait se conclure par un engagement écrit, soit une forme de contrat auquel les deux parties adhèrent.

### **3.1.4.2 Suivi des mandats et des responsabilités**

La deuxième étape, qui est la phase d'exécution du travail, est aussi une étape de « contrôle ». Il s'agit de donner une rétroaction en vérifiant les actions entreprises, en surveillant les progrès, en prêtant attention aux problèmes éprouvés en cours de réalisation, au degré d'atteinte des résultats au regard des délais, et en apportant les modifications nécessaires au besoin. Demander à l'employé des rapports d'étape plus ou moins détaillés et fréquents, selon l'importance des mandats, peut également constituer un moyen de suivi intéressant pour les gestionnaires. De plus, il ne faut pas oublier de s'assurer que les mesures de soutien convenues sont mises en place et de vérifier si d'autres besoins se sont ajoutés en cours de route.

19. Sylvie ST-ONGE, *Gestion de la performance*, p. 103.

20. *Ibid.*, p. 90-91.

21. *Ibid.*, p. 16.

22. Élysa RODIER, « La gestion du rendement telle qu'elle est perçue par l'employé », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 30 mars 2009 (Consulté le 28 août 2012).

23. CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. *Info RH*, La rétention du personnel, Gestion du rendement, site Web Conseil RH (Consulté le 26 avril 2012), p. 1.

Cette étape pourrait aussi se résumer comme le suivi du rendement en continu :

[Le] processus va bien au-delà d'une simple évaluation annuelle du rendement : la gestion du rendement est un processus continu visant à fixer des objectifs, à évaluer les progrès, et à offrir en permanence un accompagnement (coaching) et une rétroaction pour faire en sorte que les employés atteignent leurs objectifs, notamment pour ce qui est de leur carrière<sup>23</sup>.

Sur cet aspect, la plupart des sources de référence sont d'accord pour dire que l'évaluation du rendement ne devrait pas se limiter à une rencontre annuelle, mais qu'elle devrait également comprendre une rétroaction régulière, ou au besoin. De cette façon, le processus d'évaluation du rendement aura une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Du côté de la fonction publique canadienne, on indique que, « idéalement, la communication bidirectionnelle et la rétroaction sur le rendement sont constantes. Néanmoins, les employés sont en droit de s'attendre à pouvoir discuter de manière plus officielle de leur rendement avec leur gestionnaire/supérieur<sup>24</sup> ». D'autant plus que « les employés veulent de la rétroaction. Ils veulent savoir s'ils travaillent bien, s'ils font les bonnes choses et s'ils répondent à vos attentes. Ils aiment que la rétroaction vienne au bon moment et avec respect [...] L'approche de la rétroaction continue répond aux besoins à la fois des employeurs et des employés<sup>25</sup> ».

Florent Francœur, président-directeur général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, rappelle effectivement ceci :

[Un] processus d'évaluation du rendement qui se limite à tenir une rencontre ponctuelle avec son employé aura une valeur ajoutée très limitée pour l'entreprise. Afin que l'évaluation du rendement soit un processus payant, il est impératif que cet exercice soit effectué de manière continue. Pour ce faire, vous devez informer votre équipe tout au long de l'année de sa progression par rapport aux objectifs fixés et faire de même avec chacun de vos employés. Vous devez aussi vous efforcer d'établir un climat propice aux échanges avec vos employés, et ce, 365 jours par année!<sup>26</sup>

Ainsi, au moment de la rencontre individuelle d'évaluation du rendement de l'employé, il ne devrait pas y avoir de surprise pour ce dernier.

Enfin, le suivi régulier de la performance individuelle et collective par le gestionnaire permet d'informer les membres de son équipe, de les motiver et de reconnaître les progrès accomplis. Cela permet également aux employés de corriger leurs manquements au fur et à mesure et de rectifier le tir au besoin.

24. GOUVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Outil d'évaluation du rendement*, site Web Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 14 septembre 2012 (Consulté le 8 janvier 2013).

25. CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL. *Gérer le rendement des employés (série Gestion des ressources humaines)*, site Web CRHC (Consulté le 27 septembre 2012), p. 3.

26. Florent FRANCOEUR, « L'évaluation du rendement : un outil de premier plan », *Le coin du gestionnaire*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2011-2012 (Consulté le 19 avril 2012).

### 3.1.4.3 Bilan des résultats

Le bilan des résultats porte « plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir-faire) ainsi que de ses aptitudes et habiletés (savoir-être)<sup>27</sup> ».

C'est le moment où le gestionnaire apprécie la contribution des employés aux résultats en fonction des attentes qui leur ont été signifiées à la première étape du processus de gestion du rendement. Il s'agit de l'étape la plus officielle, qui se concrétise habituellement par une rencontre individuelle et par un formulaire d'évaluation du rendement rempli et signé.

La rencontre est souvent précédée d'un bilan des activités réalisées au cours de l'année par l'employé, ce qui lui permet de s'engager activement et de se responsabiliser au regard des résultats de son évaluation. La perception de la performance au travail étant subjective et émotive, l'entretien d'évaluation peut se révéler une source de stress pour chacune des parties en présence. C'est pourquoi le gestionnaire devrait s'assurer d'allouer suffisamment de temps à l'entretien, de ne pas être interrompu, d'écouter et de reformuler les propos de l'employé, d'insister sur les points forts de ce dernier et de se concentrer sur un nombre limité d'erreurs ou de problèmes.

La rencontre devrait se conclure par la formulation d'un plan d'action, approuvé par l'employé, qui détermine les activités à venir, les objectifs à atteindre et le plan de développement pour la prochaine année, soit le retour à l'étape 1 (planification), ce qui permet de clore le cycle de l'évaluation du rendement.

Puisque la rencontre annuelle n'est qu'une étape dans le processus de gestion du rendement, c'est un moment privilégié, « une occasion de renouveler le contrat d'engagement et de faire le point tant sur les attentes organisationnelles que sur les attentes individuelles de l'employé [...] Quand le gestionnaire a géré la performance toute l'année, l'évaluation de rendement n'est qu'une occasion de s'asseoir et de prendre le temps de s'arrêter un moment au milieu du tourbillon incessant pour synthétiser tout ce qui s'est passé<sup>28</sup> ». C'est aussi l'occasion de manifester confiance et reconnaissance envers l'employé.

Enfin, il faut se rappeler que « les meilleurs gestionnaires [...] ne font pas réussir leurs employés, ils leur permettent de bien réussir leur travail. Ils le font en fournissant les outils nécessaires, en enlevant les obstacles et en communiquant constamment avec eux pour s'assurer que les activités correspondent bien aux priorités de l'organisation<sup>29</sup> ».

27. TECHNOCOMPÉTENCES. *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, site Web TECHNOCompétences, 2003 (Consulté le 27 septembre 2012), p. 79.

28. Caroline, RODGERS, RODGERS, Caroline. « L'art d'évaluer et d'apprécier », site web La Presse, 7 février 2011 (Consulté le 28 août 2012).

29. CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL. *Gérer le rendement des employés (série Gestion des ressources humaines)*, site Web CRHC (Consulté le 27 septembre 2012), p. 4.

### 3.1.5 CONDITIONS GAGNANTES ET PIÈGES À ÉVITER

On s'accorde à dire que les conditions de succès liées au processus d'évaluation du rendement comportent, entre autres, le fait que les membres de la haute direction appuient le processus de gestion du rendement et agissent comme modèles en faisant la promotion de la politique d'évaluation du rendement :

Seuls les dirigeants peuvent faire en sorte que la gestion du rendement devienne une partie intégrante de la culture organisationnelle en l'appliquant et en déclarant de manière régulière qu'ils s'attendent à ce que tous les cadres fassent de même. Sans cet appui et cette commande de la direction, le vice-président ou le directeur des ressources humaines – quels que soient son enthousiasme, sa compétence, sa motivation ou la qualité technique de son programme – ne pourra pas établir cette culture de performance<sup>30</sup>.

[Ainsi,] il revient [...] aux dirigeants d'évaluer les cadres quant à l'importance qu'ils accordent à la gestion de la performance de leur personnel et de tenir compte de leurs habiletés à cet égard dans les décisions touchant les promotions. Les dirigeants doivent également s'assurer que les résultats des évaluations faites par les cadres sont utiles et considérés dans les décisions de gestion [augmentations de salaire, promotions, mesures disciplinaires, etc.]<sup>31</sup>.

Le tout doit être documenté afin que les membres du personnel comprennent les liens entre leur évaluation et la décision de gestion les concernant.

Quant aux gestionnaires, ils doivent bénéficier du soutien et des outils nécessaires pour gérer le rendement des employés avec compétence. Ils doivent accepter « d'être évalués sur la qualité de leur gestion de la performance et se [montrer] prêts à améliorer leurs habiletés à cet égard<sup>32</sup> », car, « plus les évaluateurs seront tenus pour responsables de la performance des membres de leur équipe, plus les évaluations seront précises<sup>33</sup> ».

[D'ailleurs,] un programme bien établi [de gestion de la performance] simplifie [...] la tâche des gestionnaires en instaurant davantage d'objectivité dans le processus. [...] L'outil qui sera utilisé doit être conçu avec la collaboration des gestionnaires et des futurs évaluateurs. Ils seront les principaux utilisateurs de l'outil et ils en seront les ambassadeurs. Ils doivent donc y adhérer et leur participation à l'élaboration de l'outil est essentielle<sup>34</sup>.

30. Sylvie, ST-ONGE, *Gestion de la performance*, p. 76-77.

31. *Ibid.*, p. 74 et 81.

32. *Ibid.*, p. 74.

33. *Ibid.*, p. 197.

34. Jean-François DUMAIS et Benoit LEDUC, « L'efficacité organisationnelle grâce à la gestion de la performance! », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 14 janvier 2009 (Consulté le 30 août 2012).

Le formulaire d'évaluation devrait permettre de « bien évaluer la bonne chose » de manière objective, tout en étant simple, facile à comprendre et rapide à remplir. Il devrait également être accepté non seulement des gestionnaires utilisateurs et des employés évalués, mais aussi des dirigeants<sup>35</sup>. Ce formulaire devrait comprendre différentes sections, notamment les renseignements généraux sur l'employé, les objectifs (attentes signifiées) et les indicateurs de rendement, une échelle d'évaluation claire, un plan de formation et de développement et, enfin, une section pour les signatures et pour les commentaires de chacune des parties.

Outre un formulaire approprié, il faut s'assurer que le processus d'évaluation du rendement est connu et compris des employés et des gestionnaires. Les professionnels des ressources humaines ont donc un rôle à jouer à cet égard. Il leur appartient en effet de planifier le processus annuel d'évaluation du rendement et de le rendre attrayant en renforçant le message que l'appréciation de la contribution « est avant tout un moment privilégié d'échanges et non une rencontre de contrôle<sup>36</sup> ». Ils ont donc un travail de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à effectuer auprès des gestionnaires. Ils ont aussi la tâche plus délicate de soutenir les gestionnaires dans l'analyse des situations complexes ou conflictuelles, et ce, de la façon la plus lucide et juste possible<sup>37</sup>.

## 3.2 CADRE NORMATIF

L'évaluation du rendement est un processus qui permet la gestion et le développement des compétences des travailleurs. Dans la fonction publique québécoise, des lois, des politiques et des conventions collectives chapeautent ce processus.

### 3.2.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique énonce ceci :

Le cadre de gestion gouvernementale concourt plus particulièrement :  
 [...]
 

- 2° à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis;
- [...]
- 4° à la reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats;
- 5° à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats;
- 6° à une utilisation optimale des ressources de l'Administration publique.

35. Sylvie ST-ONGE, *Gestion de la performance*, p. 133-134.

36. Manon DAIGNEAULT, « Apprécier les contributions : une activité stimulante et mobilisante », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 6 décembre 2011 (Consulté le 29 août 2012).

37. Fernand BÉLAIR, « Gérer le rendement pour prévenir les ondes de choc », article paru dans la rubrique Coin de l'expert, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 15 septembre 2009 (Consulté le 29 août 2012).

De son côté, l'article 31 mentionne que :

Le Conseil du trésor établit des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, en tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique.

Il favorise notamment l'élaboration, par les ministères et organismes, d'un plan de développement des ressources humaines et d'un plan de relève.

### 3.2.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

L'article 2 de la Loi sur la fonction publique prévoit que « la mission de la fonction publique est de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en œuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État ».

Selon l'article 3, pour assurer la réalisation de cette mission, un mode d'organisation des ressources humaines doit être institué pour favoriser, entre autres, l'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale.

L'article 39 indique que « les sous-ministres et les dirigeants gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines ».

### 3.2.3 POLITIQUE CONCERNANT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE

La Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique adoptée par le Conseil du trésor a pour objet de « guider les sous-ministres et dirigeants d'organisme dans les actions à prendre pour s'assurer que l'évaluation du rendement contribue à l'utilisation optimale du personnel de la fonction publique, et ce, dans un souci d'efficacité, d'efficience et de qualité des services à la clientèle ».

L'article 2 de cette politique énonce que :

[Les] sous-ministres et dirigeants d'organismes sont également responsables de s'assurer que toute intervention d'évaluation du rendement s'inscrive à l'intérieur d'un processus dynamique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, ils doivent s'assurer que les mécanismes mis en place comprennent :

- une communication à l'employé des contributions attendues au cours d'une période prédéterminée, en regard des tâches et mandats qui lui sont confiés, et ce, en tenant compte de la compétence et de l'expérience qui lui sont reconnues dans sa classe d'emploi;
- une identification a priori des critères devant servir à apprécier le rendement démontré;
- un suivi continu du rendement de l'employé au cours de la période prédéterminée;
- une appréciation formelle du rendement démontré par l'employé et une communication écrite de cette appréciation à la fin de la période.

L'article 3 de la même politique indique que :

[Les] sous-ministres et dirigeants d'organismes sont responsables d'élaborer des politiques ministérielles d'évaluation du rendement qui répondent à leurs besoins et leurs particularités, tout en respectant les orientations gouvernementales. L'actualisation de ces politiques ministérielles devrait, entre autres, favoriser :

- l'adhésion de la haute direction aux objectifs poursuivis et aux mécanismes mis en place;
- la responsabilisation des gestionnaires à tous les niveaux d'autorité;
- l'échange entre les gestionnaires et les employés dans la définition des contributions attendues;
- l'engagement des employés à fournir leur prestation de travail en fonction des contributions attendues;
- la reconnaissance de l'organisation envers les employés, eu égard à leur contribution.

### 3.2.4 CONVENTIONS COLLECTIVES

Dans la fonction publique québécoise, l'évaluation du rendement est un processus négociable et conventionné autant chez les professionnels que chez les fonctionnaires. L'évaluation du rendement permet aux gestionnaires d'octroyer un avancement d'échelon à certaines catégories d'employés qui sont en progression salariale et qui ont démontré un rendement satisfaisant. En effet, il est prévu à l'article 5-16.02 de la Convention collective de travail des fonctionnaires ce qui suit :

[L'] évaluation du rendement de l'employé s'effectue au moins une (1) fois au cours de la période nécessaire à l'accumulation d'une année d'ancienneté à un moment déterminé à l'avance ou à défaut :

- au plus tard à sa date d'admissibilité à un avancement d'échelon si l'employé n'a pas atteint le dernier échelon de l'échelle de traitement de sa classe d'emplois; ou
- au plus tard à la date où est complétée l'accumulation d'une (1) année d'ancienneté, si l'employé a atteint le dernier échelon de l'échelle de traitement de sa classe d'emplois.

Il en est de même pour les employés de niveau professionnel, puisqu'il est mentionné à l'article 6-5.02 de leur convention collective que l'évaluation s'effectue au moins une fois par année. Une évaluation *ad hoc* peut également avoir lieu lorsqu'un employé termine un mandat important d'au moins six mois.

Chez les fonctionnaires, l'article 5-16.02 prévoit que, si l'évaluation du rendement de l'employé n'est pas signifiée dans un délai de trois mois suivant la date d'admissibilité à un avancement d'échelon, ou après une année d'ancienneté, cette évaluation est jugée satisfaisante. Une telle clause n'apparaît pas dans la Convention collective des professionnels et professionnelles.

Par ailleurs, l'article 6-5.03 de la Convention collective des professionnelles et professionnels indique ceci :

[L'] évaluation est faite au moyen d'un formulaire d'évaluation dûment rempli et signé par les supérieures et supérieurs de l'employée ou de l'employé; cette dernière ou ce dernier en reçoit une copie de sa supérieure ou de son supérieur et signe l'original pour attester qu'elle ou qu'il l'a reçue. Si elle ou il refuse de signer l'original, elle ou il est considéré avoir reçu sa copie à la date à laquelle elle lui a effectivement été expédiée.

Le contenu de l'évaluation et la signification des attentes doivent faire l'objet d'un échange à l'occasion d'une rencontre entre l'employée ou l'employé et sa supérieure ou son supérieur immédiat, ainsi que sa supérieure ou son supérieur hiérarchique si cette dernière ou ce dernier le juge à propos, compte tenu des circonstances.

L'article 5-16.03 de la Convention collective des fonctionnaires 2010-2015 mentionne sensiblement les mêmes éléments, à l'exception de la signification d'attentes qui n'y est pas prévue.

À noter que l'article 5-16.05 de cette convention spécifie que le contenu de l'évaluation ne peut en aucun cas faire l'objet d'un grief.

## 3.3 VÉRIFICATION DES PRATIQUES DE GESTION

La Commission a consulté les directions des ressources humaines et a examiné la documentation de la CNT, du MFQ, de la RRQ et du TAQ afin de s'assurer que le processus d'évaluation du rendement s'inscrit dans les critères de vérification déterminés, soit la promotion de la politique et des pratiques ministérielles ainsi que les moyens, les ressources et les activités de soutien qui appuient le processus.

### 3.3.1 PROMOTION DE LA POLITIQUE ET DES PRATIQUES MINISTÉRIELLES

Ce critère comprend la vérification des activités ministérielles de promotion de l'évaluation du rendement, par exemple : la présence d'un objectif au regard de l'évaluation du rendement du personnel dans le plan stratégique ou le plan d'action de l'organisation, la présence d'attentes signifiées aux gestionnaires à l'effet d'évaluer leurs employés et la présence de communications provenant des directions des ressources humaines concernant l'évaluation du rendement.

La CNT est la seule organisation vérifiée où l'évaluation du rendement était inscrite dans son plan stratégique 2008-2012, ce qui englobe la période vérifiée. Cette orientation de la haute direction vient confirmer l'importance accordée au processus d'évaluation du rendement dans cette organisation.

Lors des entrevues avec les directions des ressources humaines des quatre organisations, celles-ci ont mentionné qu'une attente particulière concernant l'évaluation du rendement des employés faisait partie des attentes signifiées aux gestionnaires de leur organisation. À la CNT et au TAQ, cette attente concerne tous les gestionnaires. À la RRQ, la majorité des gestionnaires ont une telle attente. Au MFQ, tous les gestionnaires du Contrôleur des finances ont une telle attente, alors que cela touche seulement certains gestionnaires des autres directions.

Pour ce qui est des communications, les quatre organisations offrent de l'information sur leur site intranet concernant l'évaluation du rendement. De plus, au MFQ, au moment de l'avancement de l'échelon salarial d'un employé, la Direction des ressources humaines envoie une lettre personnalisée au gestionnaire pour lui rappeler d'évaluer le rendement de l'employé visé. Cette lettre fait mention de l'importance de procéder à l'évaluation de son rendement et rappelle que c'est aussi le moment de lui signifier ses attentes pour la prochaine période d'évaluation.

### 3.3.2 MOYENS, RESSOURCES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Ce critère comprend les différents outils mis à la disposition des gestionnaires et des employés pour les accompagner tout au long du processus d'évaluation du rendement, comme l'illustre le tableau 3.

ÉVALUATION DU RENDEMENT					TOTAL
	CNT	MFQ	RRQ	TAQ	
Guide de l'évaluateur	●	●	●		3/4 (75 %)
Guide de la personne évaluée	●	●			2/4 (50 %)
Guide pour signifier les attentes	●	●			2/4 (50 %)
Formulaire d'évaluation	●	●	●	●	4/4 (100 %)
Formulaire d'autoévaluation	●	●			2/4 (50 %)
Formulaire de suivi de rendement	●		●		2/4 (50 %)
Soutien personnalisé de la DRH	●	●	●	●	4/4 (100 %)

**TABLEAU 3**  
**OUTILS PROPOSÉS**  
**PAR LES ORGANISATIONS**  
**VÉRIFIÉES EN MATIÈRE**  
**D'ÉVALUATION**  
**DU RENDEMENT**

Les directions des ressources humaines des quatre organisations vérifiées proposent chacune un formulaire d'évaluation. Pour leur part, la CNT, le MFQ et la RRQ mettent à la disposition des gestionnaires un guide de l'évaluateur. Un tel guide favorise une application uniforme du processus d'évaluation du rendement. À la CNT, les guides de l'évaluateur et de la personne évaluée ont été élaborés par un comité paritaire formé de gestionnaires et d'employés. Enfin, la CNT et le MFQ proposent aux employés un guide de la personne évaluée ainsi qu'un formulaire d'autoévaluation.

Par ailleurs, les directions des ressources humaines du ministère et des trois organismes vérifiés offrent un soutien personnalisé aux gestionnaires pour les guider dans le processus d'évaluation du rendement.

Ces moyens contribuent à la réussite du processus de gestion du rendement des employés et démontrent l'adhésion de la majorité des organisations aux valeurs de compétence et d'impartialité prônées par la fonction publique.

La Commission considère que l'appui de la haute direction au processus de gestion d'évaluation du rendement est essentiel. Celle-ci doit agir comme modèle à cet égard et en faire la promotion de façon à l'intégrer à la culture organisationnelle. Enfin, la Commission constate que la majorité des organisations ont des outils pertinents pour accompagner les gestionnaires dans l'élaboration des attentes signifiées et dans la rédaction de l'évaluation du rendement.

## 3.4 RÉSULTATS RELATIFS À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Les éléments de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique, adoptée par le Conseil du trésor, ont servi de critères à la Commission pour vérifier la conformité des organisations en matière d'évaluation du rendement.

### 3.4.1 POLITIQUE ORGANISATIONNELLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Une politique organisationnelle d'évaluation du rendement est présente dans deux des organisations vérifiées, soit au MFQ et au TAQ. Cette politique comprend, entre autres, les objectifs, le champ d'application, les étapes du processus de l'évaluation du rendement et la période de référence. Au MFQ, une section de la politique définit les responsabilités de chacun des acteurs engagés dans le processus d'évaluation du rendement. Pour ce qui est du TAQ, la politique décrit les conditions de succès qui permettent d'atteindre les objectifs. Par ailleurs, il n'y a pas de politique organisationnelle d'évaluation du rendement à la CNT ni à la RRQ.

La Commission est d'avis que le fait d'adopter une politique organisationnelle d'évaluation du rendement est une pratique de gestion à privilégier. Par contre, en l'absence d'une telle politique, si la politique gouvernementale sur l'évaluation du rendement est respectée, que le processus d'évaluation du rendement est valorisé et que divers outils sont mis à la disposition des gestionnaires pour les accompagner, la Commission considère que la présence de ces éléments permet d'atteindre les objectifs de l'exercice.

### 3.4.2 ATTENTES SIGNIFIÉES

#### 3.4.2.1 Constats

Parmi les 138 dossiers vérifiés par la Commission, 72 dossiers (52 %) comportent des attentes signifiées. Le tableau 4 illustre la présence ou l'absence d'attentes signifiées communiquées aux employés pour le ministère et les organismes vérifiés.

CATÉGORIES D'EMPLOIS	CNT(27)*		MFQ (61)*		RRQ (44)*		TAQ (6)*		TOTAL (138)*	
	PRÉSENCE D'ATTENTES	ABSENCE D'ATTENTES								
Professionnels	14	4	26	22	4	8	S. O.	S. O.	44	34
Fonctionnaires	2	7	6	7	20	12	0	6	28	32
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>72</b>	<b>66</b>
<b>Taux (%)</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>48</b>

\* Le nombre entre parenthèses correspond au nombre de dossiers vérifiés par la Commission.

La CNT, le MFQ et la RRQ se situent dans la moyenne ou légèrement au-dessus de la moyenne des attentes signifiées dans 59 %, 52 % et 55 % des dossiers respectivement. Au TAQ, aucune attente écrite n'a été signifiée aux employés dans les dossiers vérifiés. L'absence de contributions attendues dans les dossiers des employés ne correspond pas à l'esprit de l'article 2, alinéas 2 et 3 de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique.

À noter qu'à la CNT, au MFQ et à la RRQ les attentes sont inscrites à même le formulaire d'évaluation du rendement, ce qui simplifie le processus. Au TAQ, la politique de gestion du rendement inclut un formulaire qui prévoit la fixation des résultats attendus. Par contre, le formulaire d'évaluation utilisé dans les dossiers vérifiés ne comporte pas de section pour les inscrire.

Comme l'illustre le tableau 5, la signification des attentes est plus présente chez les professionnels (61 %, soit 44/72) que chez les fonctionnaires (39 %, soit 28/72).

CATÉGORIES D'EMPLOIS	CNT	MFQ	RRQ	TAQ	TOTAL
Présence d'attentes	16/27 (59 %)	32/61 (52 %)	24/44 (55 %)	0/6 (0 %)	<b>72/138 (52 %)</b>
Professionnels	14/16 (88 %)	26/32 (81 %)	4/24 (17 %)	S. O.	<b>44/72 (61 %)</b>
Fonctionnaires	2/16 (12 %)	6/32 (19 %)	20/24 (83 %)	(0 %)	<b>28/72 (39 %)</b>

**TABLEAU 4**  
RÉPARTITION DE LA PRÉSENCE OU DE L'ABSENCE D'ATTENTES SIGNIFIÉES PAR MINISTÈRE OU ORGANISME

**TABLEAU 5**  
PRÉSENCE D'ATTENTES SIGNIFIÉES CHEZ LES PROFESSIONNELS ET LES FONCTIONNAIRES

À la CNT et au MFQ, plus de 80 % des attentes signifiées se retrouvent chez les professionnels contre 12 % et 19 % chez les fonctionnaires. La situation contraire se produit à la RRQ, alors que 83 % des attentes signifiées apparaissent chez les fonctionnaires contre seulement 17 % chez les professionnels. Or, la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique prévoit une communication des contributions attendues aux employés.

### 3.4.2.2 Entrevues avec les gestionnaires

Lors des entrevues avec les gestionnaires, ces derniers ont mentionné qu'ils considèrent l'élaboration des attentes signifiées comme une étape importante du processus d'évaluation du rendement, car elle permet :

- de transmettre les valeurs et la vision du gestionnaire;
- d'offrir une meilleure qualité de services à la clientèle;
- de déterminer les objectifs à atteindre pour l'année à venir;
- de mesurer les résultats à la fin de l'année;
- d'échanger avec les employés et de répondre à leurs besoins.

Comme cela a été décrit dans le cadre théorique, il est essentiel de signifier des attentes aux employés afin que les gestionnaires puissent évaluer l'atteinte des résultats au regard d'objectifs mesurables. Ces attentes permettent de s'assurer que les activités de l'employé correspondent aux valeurs et aux priorités de l'organisation. Aussi, le fait de transmettre une description d'emploi ou de mandats ne peut tenir lieu d'attentes signifiées.

La Commission encourage l'échange entre le gestionnaire et l'employé au moment de la détermination des attentes afin de mieux cibler les besoins et les motivations de ce dernier. La littérature sur le sujet rappelle également que, lorsque les objectifs à atteindre sont bien déterminés, qu'ils sont « exigeants, mais réalistes, leur atteinte suscite un sentiment d'accomplissement. Et, lorsqu'ils sont atteints, ils deviennent une importante source de motivation qui incitera l'employé à améliorer son rendement<sup>38</sup> ».

Par ailleurs, lors des entretiens avec les gestionnaires, les principales raisons mentionnées pour expliquer l'absence d'attentes signifiées ont été :

- l'arrivée tardive durant l'année d'un nouvel employé;
- l'absence pour invalidité;
- le manque de temps lié à l'alourdissement de la tâche;
- le départ à la retraite;
- la signification verbale des attentes.

Dans le cas d'un employé nouvellement arrivé ou d'un employé quittant l'organisation pour sa retraite durant l'année, la Commission estime nécessaire que l'employé soit au fait de ce que l'on attend de lui, même pendant une courte période.

38. Élysa RODIER, « La gestion du rendement telle qu'elle est perçue par l'employé », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 30 mars 2009 (Consulté le 28 août 2012).

Pour ce qui est des cas d'absence prolongée pour invalidité, la Commission est d'avis qu'il importe de fixer des attentes au retour de l'employé visé, de façon à le réintégrer au travail tout en tenant compte des conditions particulières à sa situation (retour progressif, changement de dossiers, limitations physiques, etc.).

Par ailleurs, comme cela a été mentionné dans le cadre théorique, la Commission considère qu'il est primordial de signifier les attentes par écrit, car il s'agit d'un engagement auquel les deux parties doivent adhérer. C'est dans le même document que devrait se trouver le plan de développement personnalisé pour l'employé. La Commission croit également qu'il est nécessaire de laisser des traces écrites de cet engagement. Toutefois, les rappels en cours d'année peuvent se faire oralement.

Bien que la Commission soit consciente du fait que la tâche des gestionnaires ne cesse de s'alourdir, ceux-ci doivent considérer l'élaboration des attentes signifiées comme une étape contribuant au bon fonctionnement de l'organisation. En effet, l'employé qui connaît ce que l'on attend de lui est davantage en mesure de répondre aux objectifs de performance de cette dernière.

### 3.4.3 ÉVALUATION DU RENDEMENT

#### 3.4.3.1 Constats

Alors que le cadre normatif et les conventions collectives prévoient une évaluation du rendement pour l'ensemble du personnel, la Commission constate qu'une évaluation du rendement est présente dans seulement 59 % des dossiers vérifiés. En effet, parmi les 138 dossiers, 82 incluent une évaluation du rendement communiquée à l'employé. Le tableau 6 illustre la présence ou l'absence d'évaluation du rendement au dossier des employés pour le ministère et les organismes vérifiés.

CATÉGORIES D'EMPLOIS	CNT(27)*		MFQ (61)*		RRQ (44)*		TAQ (6)*		TOTAL (138)*	
	PRÉSENCE D'ÉVALUATION	ABSENCE D'ÉVALUATION	PRÉSENCE D'ÉVALUATION**	ABSENCE D'ÉVALUATION	PRÉSENCE D'ÉVALUATION**	ABSENCE D'ÉVALUATION	PRÉSENCE D'ÉVALUATION	ABSENCE D'ÉVALUATION	PRÉSENCE D'ÉVALUATION	ABSENCE D'ÉVALUATION
Professionnels	13	5	33	15	5	7	S. O.	S. O.	51	27
Fonctionnaires	2	7	6	7	20	12	3	3	31	29
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>82</b>	<b>56</b>
<b>Taux (%)</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>64</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>41</b>

**TABLEAU 6**  
RÉPARTITION DE LA PRÉSENCE OU DE L'ABSENCE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR MINISTÈRE OU ORGANISME

\* Le nombre entre parenthèses correspond au nombre de dossiers vérifiés par la Commission.

\*\* En plus des formulaires d'évaluation du rendement, ce nombre inclut les formulaires d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, soit 11 au MFQ et 3 à la RRQ.

Une seule entité vérifiée sur quatre se situe au-dessus de la moyenne de 59 %, soit le MFQ avec 64 % des dossiers comportant une évaluation du rendement. Pour ce qui est de la CNT, de la RRQ et du TAQ, leur taux est sous la moyenne avec respectivement 56 %, 57 % et 50 % des dossiers vérifiés.

Le TAQ a mentionné que, au cours de la période vérifiée, un évènement ayant eu des répercussions majeures sur son organisation est survenu. En effet, un de ses vice-présidents et juges en chef adjoints est décédé. La personne qui a assuré l'intérim n'a pas été nommée au terme du remplacement et elle n'avait pas évalué le rendement des employés qu'elle supervisait durant son intérim. Bien que la Commission soit sensible à la situation, il n'en demeure pas moins que les employés n'ont pas eu d'évaluation de leur rendement pendant plus d'une année.

Comme l'illustre le tableau 7, l'évaluation du rendement est plus présente chez les professionnels (62 %, soit 51/82) que chez les fonctionnaires (38 %, soit 31/82).

**TABEAU 7**  
**PRÉSENCE**  
**D'ÉVALUATION**  
**DU RENDEMENT**  
**CHEZ LES**  
**PROFESSIONNELS**  
**ET LES**  
**FONCTIONNAIRES**

CATÉGORIES D'EMPLOIS					
	CNT	MFQ	RRQ	TAQ	TOTAL
Présence d'évaluation	15/27 (56 %)	39/61 (64 %)	25/44 (57 %)	3/6 (50 %)	<b>82/138 (59 %)</b>
Professionnels	13/15 (87 %)	33/39 (85 %)	5/25 (20 %)	0/3 (0 %)	<b>51/82 (62 %)</b>
Fonctionnaires	2/15 (13 %)	6/39 (15 %)	20/25 (80 %)	3/3 (100 %)	<b>31/82 (38 %)</b>

À la CNT et au MFQ, plus de 85 % des évaluations du rendement sont présentes chez les professionnels contre 13 % et 15 % chez les fonctionnaires. La situation contraire se produit à la RRQ, alors que 80 % des évaluations du rendement sont présentes chez les fonctionnaires contre seulement 20 % chez les professionnels. Or, l'évaluation du rendement est un processus qui doit être appliqué à l'ensemble du personnel, toutes catégories d'emplois confondues.

Par ailleurs, l'écart entre la présence d'attentes signifiées (52 %) et la présence d'évaluations du rendement (59 %) s'explique par le fait que certains gestionnaires privilégient d'autres méthodes que l'approche par attentes signifiées pour évaluer leur personnel. La Commission tient à rappeler que, selon la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique, l'évaluation du rendement doit porter sur des contributions attendues fixées au préalable.

### 3.4.3.2 Entrevues avec les gestionnaires

Lors des entrevues avec les gestionnaires, ces derniers ont mentionné adhérer aux principes indiqués dans la littérature sur l'évaluation du rendement qui permettent notamment :

- d'évaluer les processus de travail;
- de régler des problèmes;
- de souligner les « bons coups »;
- de sonder les champs d'intérêt ainsi que les besoins de formation et de cheminement de carrière;
- de constater les réalisations de l'année;
- de motiver les employés et de reconnaître leur travail;
- de permettre un contact privilégié;
- de suivre l'évolution d'un employé.

Parmi les gestionnaires rencontrés, les façons de faire pour procéder à l'évaluation du rendement varient :

- rencontre individuelle et échange avec l'employé pour déterminer une cote;
- autoévaluation;
- préparation à la rencontre en rapport avec les attentes signifiées;
- présentation de l'évaluation, au préalable, au chef d'équipe pour commentaires;
- remise de l'évaluation à l'employé avant la rencontre.

La Commission constate que ces façons de faire reflètent les meilleures pratiques recensées dans la littérature.

En outre, des gestionnaires considèrent que l'évaluation en continu est importante, notamment dans les cas d'employés plus difficiles, à l'occasion de l'arrivée de nouveaux employés, pour des employés exigeant plus d'encadrement ou pour souligner les « bons coups ». Ce suivi peut se faire de façon officielle ou officieuse.

La Commission adhère à cette pratique, car, comme le soulignent les principaux auteurs sur le sujet, « l'appréciation du rendement ne devrait pas se réduire à un bilan annuel. Un processus efficace comprend une rétroaction constructive au quotidien<sup>39</sup> ». De plus, les employés veulent de la rétroaction sur les tâches accomplies, au moment opportun, par exemple, à chacune des étapes importantes d'un mandat. Enfin, la rétroaction en continu permet de suivre l'évolution des travaux, de circonscrire des problèmes et d'effectuer des modifications, s'il y a lieu.

39. GROUPE CONSEIL CONTINUUM. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, site Web Emploi-Québec, 2005 (Consulté le 27 septembre 2012), p. 77.

La Commission rappelle que, malgré l'adhésion des gestionnaires à ces pratiques de gestion en matière d'évaluation du rendement, plus de la moitié des employés sélectionnés dans l'échantillon n'ont pas été évalués.

Les raisons mentionnées par certains gestionnaires pour ne pas procéder à l'évaluation du rendement de leur personnel ont été :

- l'arrivée tardive durant l'année d'un nouvel employé;
- l'absence pour invalidité;
- le départ à la retraite;
- le congé sans solde;
- le manque de temps lié à l'alourdissement de la tâche;
- l'atteinte du maximum de l'échelle salariale par l'employé;
- la période d'évaluation (tous les 18 mois, tous les 2 ans, etc.).

Pour sa part, la Commission juge nécessaire que l'employé soit évalué, même pendant une courte période. Tout comme pour la signification des attentes, la Commission est consciente que la tâche des gestionnaires ne cesse de s'alourdir et de se complexifier. En dépit de cela, il importe que le gestionnaire considère l'évaluation du rendement comme une tâche prioritaire, au même titre que ses autres tâches de gestion. Il ne faut pas oublier que l'évaluation des résultats du travail d'un employé est l'étape officielle qui permet la reconnaissance de ses compétences et de sa contribution personnelle à la mission de l'organisation.

En ce sens, le *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise* détermine quatre compétences clés du gestionnaire, dont la compétence de mobilisation. Celle-ci se traduit par certaines actions repères qui font directement référence à la signification d'attentes à l'employé, au suivi et à l'évaluation du rendement ainsi qu'à la reconnaissance de la contribution. Sans contredit, le gestionnaire est responsable de chacune des étapes du processus d'évaluation du rendement.

Par ailleurs, procéder à l'évaluation du rendement des employés pour une période qui va au-delà d'une année contrevient aux articles 6-5.02 et 5-16.02 des conventions collectives des professionnels et des fonctionnaires qui spécifient que l'évaluation du rendement doit s'effectuer au moins une fois par année.

La Commission comprend qu'il peut être difficile pour une organisation, dans l'ensemble des exigences liées au fonctionnement et imposées aux gestionnaires, d'évaluer la totalité de son personnel. Toutefois, elle considère qu'une moyenne de 59 % est nettement insuffisante, notamment au regard de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique qui prévoit une évaluation du rendement pour chaque employé. Cela démontre qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir pour atteindre une véritable culture de reconnaissance.

## RECOMMANDATIONS

La recommandation suivante s'adresse au Secrétariat du Conseil du trésor :

- 01** Instaurer une véritable culture de reconnaissance en accentuant la promotion et le suivi de l'évaluation du rendement auprès des ministères et des organismes.

La recommandation suivante s'adresse au sous-ministre et aux dirigeants des organismes vérifiés :

- 02** Promouvoir davantage l'évaluation du rendement et en accentuer le suivi.

La recommandation suivante s'adresse au ministère et aux organismes vérifiés :

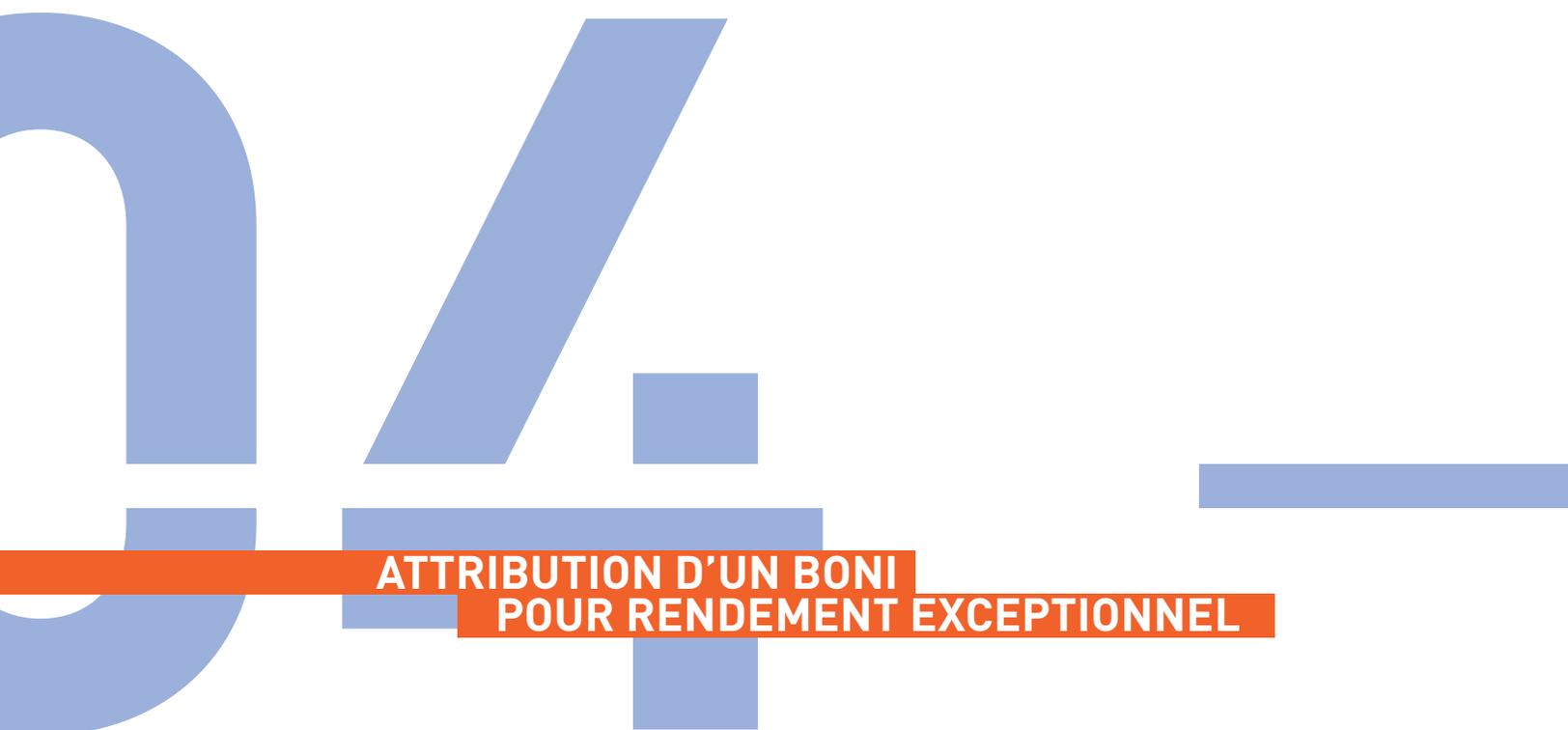
- 03** Procéder systématiquement à l'évaluation du rendement de leurs gestionnaires et de l'ensemble de leur personnel, au moins une fois par année, et ce, sur la base d'attentes préalablement signifiées.

La recommandation suivante s'adresse au ministère des Finances du Québec et à la Régie des rentes du Québec :

- 04** Veiller à ce que chacun de leurs gestionnaires ait comme attente signifiée de procéder à l'évaluation du rendement de son personnel, et que ce gestionnaire soit évalué quant à l'atteinte de cet objectif.



# PARTIE



**ATTRIBUTION D'UN BONI  
POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL**

## 4.1 CONTEXTE

Selon la définition du *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française<sup>40</sup>, le boni est une prime accordée à un salarié dont le rendement est supérieur à la norme. L'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est directement liée à l'évaluation du rendement des employés et, de ce fait, au degré d'atteinte des objectifs fixés au préalable.

L'attribution d'un boni au rendement constitue un moyen de valorisation et de reconnaissance du travail des employés et « il sera perçu comme tel par ce[s] dernier[s] dans la mesure où son application reposera sur des principes de transparence, d'équité et de rigueur notamment dans la détermination des objectifs et dans l'appréciation de la contribution des [employés] à l'atteinte de ceux-ci<sup>41</sup> ». L'attribution d'un boni dans la fonction publique est encadrée par une directive qui en précise les conditions préalables. Malgré ces dispositions, une bonne part de subjectivité demeure puisque c'est au gestionnaire qu'appartient le pouvoir de proposer au comité *ad hoc* la candidature d'un employé qui, selon lui, mérite un boni.

Contrairement à la politique sur l'évaluation du rendement, la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires, qui encadre l'attribution d'un boni, n'exige pas la production d'une communication écrite pour justifier cette attribution. Aussi, pour amoindrir cet aspect discrétionnaire aux yeux des employés, « transparence, cohérence, équité et crédibilité doivent caractériser autant le processus d'appréciation du rendement que celui de la détermination de la distribution des bonis au rendement<sup>42</sup> ». Des traces écrites officielles, tel un formulaire d'attribution d'un boni, doivent appuyer l'exercice. Celui-ci devrait contenir une section sur les principales responsabilités de l'employé, les faits qui démontrent le caractère exceptionnel du rendement et les critères utilisés pour le mesurer. Il devrait comprendre également une section portant sur l'analyse et la recommandation du comité *ad hoc*, avec les signatures requises.

Par ailleurs, les modalités d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel peuvent être publicisées, ce qui permettra ainsi davantage de transparence. De la documentation sur les attentes signifiées et sur l'évaluation du rendement de l'employé et, idéalement, une communication indiquant le montant du boni en question et la période de versement peuvent également être déposées au dossier de l'employé visé.

Enfin, l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel peut faire partie d'un plan de rémunération variable qui récompense la performance individuelle, mais, « en aucun cas, [il ne doit] prétendre remplacer une partie du salaire de base<sup>43</sup> » ou « être considéré comme un correctif à une rémunération de base jugée insuffisante<sup>44</sup> ».

40. Voir le site Web suivant : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.

41. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Boni forfaitaire au rendement, Guide d'application, réseau de la santé et des services sociaux*, site Web MSSS, novembre 2001 (Consulté le 7 janvier 2013), p. 2.

42. *Ibid.*, p. 24.

43. Geneviève CLOUTIER et Normand FAFARD, « La rémunération variable : un bon investissement », site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2006 (Consulté le 19 avril 2012).

44. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, *Boni forfaitaire au rendement, Guide d'application, réseau de la santé et des services sociaux*, site Web MSSS, novembre 2001 (Consulté le 7 janvier 2013), p. 3.

## 4.2 CADRE NORMATIF

### 4.2.1 DIRECTIVE CONCERNANT L'ATTRIBUTION DES TAUX DE TRAITEMENT OU TAUX DE SALAIRE ET DES BONIS À CERTAINS FONCTIONNAIRES

Les articles 46 à 48 de la section V de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires encadrent l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel dans la fonction publique.

L'article 46 indique les catégories d'emplois admissibles à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, soit la catégorie d'emplois du personnel professionnel ainsi que les fonctionnaires non syndiqués appartenant aux catégories d'emplois du personnel fonctionnaire et du personnel ouvrier. Sont exclues les classes d'emplois des avocats et notaires, des dentistes, des médecins, des commissaires du travail et des médiateurs-conciliateurs. Cet article spécifie que les employés occasionnels appartenant à la catégorie du personnel professionnel dont l'engagement est inférieur à un an ne peuvent bénéficier du boni en question.

Selon l'article 47, le montant du boni pour rendement exceptionnel est équivalent à 3,5 % du taux de traitement ou du taux de salaire reçu au cours de la période ayant fait l'objet de l'évaluation du rendement, si les résultats du travail sont jugés comme étant exceptionnels. Cette période ne peut excéder un an. Cet article précise également que ledit boni est versé sous forme de montant forfaitaire. Il indique toutefois que des mécanismes d'attribution d'un boni autres que ceux qui sont mentionnés au premier alinéa peuvent être appliqués après autorisation par le Conseil du trésor.

Pour attribuer un boni pour rendement exceptionnel, un supérieur immédiat doit soumettre la candidature de l'employé visé à un comité *ad hoc* dont les membres sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Comme il est mentionné à l'article 48, les membres du comité *ad hoc* doivent occuper des emplois de niveau supérieur à la classe d'emplois du fonctionnaire faisant l'objet de la recommandation. Ce comité se réunit deux fois par année, aux mois d'avril et d'octobre. À la suite d'une recommandation favorable du comité *ad hoc*, le boni est accordé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

### 4.2.2 REMPLACEMENT DE LA DIRECTIVE CONCERNANT L'ATTRIBUTION DES TAUX DE TRAITEMENT OU TAUX DE SALAIRE ET DES BONIS À CERTAINS FONCTIONNAIRES

La Commission tient à souligner que la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires a été remplacée en mai 2012 par la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires. Cette nouvelle directive modifie certaines dispositions au regard de l'attribution des

bonis pour rendement exceptionnel<sup>45</sup>. Cependant, comme la vérification de la Commission porte sur l'année 2010-2011, au moment où l'ancienne directive était en vigueur, l'analyse de conformité a été effectuée au regard de cette dernière.

Les modifications apportées ont pour objet d'alléger le processus administratif en vue de laisser plus de latitude au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme concernant les mécanismes d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.

Ainsi, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut désormais déterminer la période de référence pour l'évaluation du rendement exceptionnel. L'article 52 précise que la période où les résultats au travail ont été jugés comme étant exceptionnels doit être minimalement de trois mois consécutifs, sans excéder un an. Le boni doit être versé, au plus tard, deux mois après la fin de la période de référence plutôt qu'à la première période de paie qui suit le 1<sup>er</sup> mai ou le 1<sup>er</sup> novembre.

L'article 53 mentionne que le comité *ad hoc* chargé d'étudier les recommandations doit se réunir au moins une fois par année, à la date déterminée par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, plutôt qu'aux mois d'avril et d'octobre.

## 4.3 VÉRIFICATION DES PRATIQUES DE GESTION

Les critères de vérification déterminés pour l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel sont la promotion de la directive et des pratiques ministérielles, ainsi que les moyens, les ressources et les activités de soutien qui appuient le processus. La Commission a consulté les directions des ressources humaines et a examiné la documentation des quatre organisations visées afin de vérifier si le processus d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel s'inscrivait dans ces critères.

### 4.3.1 PROMOTION DE LA POLITIQUE ET DES PRATIQUES MINISTÉRIELLES

Ce critère comprend la vérification des moyens de communication mis en avant par les directions des ressources humaines concernant l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. À cet effet, les quatre entités vérifiées diffusent de l'information sur leur site intranet. L'ensemble des directions des ressources humaines envoie des lettres ou des courriels aux gestionnaires pour annoncer la période de bonis et en rappeler les modalités d'attribution.

Le MFQ diffuse les projections de coûts par direction sous-ministérielle selon le contingentement (25 %) et le bilan ministériel à la fin de l'exercice. La Direction des ressources humaines recommande aux gestionnaires de faire connaître le nom des

45. Un tableau comparatif des principales modifications portant sur l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel figure dans l'annexe du présent rapport.

employés qui ont obtenu un boni pour rendement exceptionnel et les raisons qui motivent cette attribution, et ce, dans un but de transparence et de reconnaissance par les pairs.

De son côté, la RRQ envoie une note aux vice-présidents indiquant le contingentement (15 %) pour la période visée, le nombre de personnes admissibles par direction et une liste des fonctionnaires non syndiqués de leur vice-présidence. La RRQ offre la possibilité à l'employé qui obtient un boni pour rendement exceptionnel de transférer ce montant, en tout ou en partie, dans un régime enregistré d'épargne-retraite.

### 4.3.2 MOYENS, RESSOURCES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Ce critère comprend la documentation offerte aux gestionnaires par les directions des ressources humaines des organisations vérifiées. Le tableau 8 illustre les outils mis à leur disposition.

ATTRIBUTION D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL	CNT	MFQ	RRQ	TAQ	TOTAL
Directive, procédure ou modalités d'application	●	●	●	●	4/4 (100 %)
Formulaire d'attribution d'un boni	●	●	●	●	4/4 (100 %)
Calendrier de réalisation		●	●		2/4 (50 %)

**TABLEAU 8**  
OUTILS PROPOSÉS  
PAR LES ORGANISATIONS  
VÉRIFIÉES EN MATIÈRE  
D'ATTRIBUTION  
D'UN BONI POUR  
RENDEMENT  
EXCEPTIONNEL

Le ministère et les trois organismes vérifiés mettent à la disposition des gestionnaires un document expliquant la procédure ou les modalités d'application de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. Dans le cas de la CNT, sa directive contient une mise en garde à l'effet de ne pas attribuer un boni pour des considérations autres que celles du rendement lié à l'emploi exercé, par exemple : compensation salariale, simple récompense ou reconnaissance d'un potentiel sans rendement exceptionnel. Le cadre de gestion sur l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel ou pour études de perfectionnement du TAQ spécifie que les membres du comité *ad hoc* ne doivent pas être dans la lignée hiérarchique des employés dont la candidature est présentée.

Un formulaire d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est également prévu dans les quatre organisations. À la RRQ, il y est indiqué de joindre la fiche d'appréciation du rendement qui correspond à la période de référence de l'attribution du boni. Il en est de même au TAQ où un courriel de rappel est transmis aux gestionnaires

et dans lequel il est mentionné que l'évaluation du rendement de l'employé visé doit accompagner le formulaire de demande d'attribution d'un boni.

Par ailleurs, un calendrier de réalisation pour l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est publié dans deux organisations sur quatre, soit au MFQ et à la RRQ.

La Commission considère comme intéressant le rappel fait auprès des gestionnaires pour les aviser de la période d'attribution d'un boni. Elle juge également pertinent de produire de la documentation accessible à tout le personnel afin d'augmenter la perception de transparence dans le processus d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. Celle-ci permet d'étayer la directive du Conseil du trésor, d'outiller le gestionnaire et de mieux encadrer le processus de gestion de l'attribution d'un boni. Cette documentation devrait notamment permettre de définir ce qu'est le boni, et ce qu'il n'est pas, et d'appuyer cette définition sur des exemples de critères ou de manifestations de rendement exceptionnel.

La Commission reconnaît comme une pratique exemplaire que le comité *ad hoc* chargé d'étudier les candidatures recommandées en vue de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel soit formé de membres n'ayant pas de lien hiérarchique avec l'employé recommandé, et ce, afin de réduire le caractère discrétionnaire du processus.

La Commission considère que le fait de joindre une évaluation officielle du rendement à toute demande d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel constitue une pratique digne de mention puisqu'elle permet de mieux justifier l'attribution d'un boni. À défaut d'évaluation officielle, le formulaire d'attribution du boni devrait être suffisamment détaillé pour permettre de bien saisir la nature du travail attendu et les indicateurs d'atteinte des résultats, en soulignant le caractère exceptionnel de ceux-ci.

## 4.4 RÉSULTATS RELATIFS À L'ATTRIBUTION D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL

### 4.4.1 CONSTATS SUR L'ATTRIBUTION D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL

La Commission constate que, dans les 18 dossiers vérifiés, tous les bonis attribués pour rendement exceptionnel ont été versés sous forme d'un montant forfaitaire qui équivalait à 3,5 % du taux de traitement ou du taux de salaire reçu au cours de la période ayant fait l'objet de l'évaluation du rendement, ce qui est conforme à la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires. Il en est de même pour la période de référence qui n'excède pas un an, dans la totalité des dossiers vérifiés.

L'article 48 de cette directive stipule qu'un comité *ad hoc*, dont les membres sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, doit analyser les candidatures soumises pour l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. Le même article indique également que les membres du comité en question doivent occuper des emplois de niveau supérieur à la classe d'emplois de la personne visée. Trois des quatre entités vérifiées, soit le MFQ, la RRQ et le TAQ, mettent en place un tel comité.

À la CNT, il n'y a pas de comité *ad hoc* pour étudier les candidatures soumises par les gestionnaires. Ces derniers sont nommés d'office et l'organisation mentionne qu'elle a confiance en leur jugement. Il y a déjà eu un comité par le passé, mais, après une expérience d'une année, le président-directeur général a nommé *de facto* membres du comité *ad hoc* les gestionnaires responsables de l'employé visé. Selon la Direction des ressources humaines, il y avait peu de professionnels admissibles à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel à cette époque. La pratique s'est maintenue même s'il y a davantage de professionnels admissibles aujourd'hui. À noter que cette pratique contrevient à la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires et qu'elle va à l'encontre de la valeur d'impartialité affirmée dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise. Outre cette situation, la Commission constate que, dans le cas des dossiers vérifiés, la Directive est respectée dans les quatre organisations.

## RECOMMANDATIONS

La recommandation suivante s'adresse à la Commission des normes du travail :

**05 Mettre en place, conformément à la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires, et afin de favoriser l'impartialité, un comité *ad hoc* responsable de l'étude des candidatures soumises par les gestionnaires en vue de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.**

La recommandation suivante s'adresse à la Commission des normes du travail, au ministère des Finances du Québec et à la Régie des rentes du Québec :

**06 Favoriser la constitution d'un comité *ad hoc* formé de membres n'ayant pas de lien hiérarchique avec l'employé dont la candidature est soumise en vue de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.**

## 4.5 AUTRES PRATIQUES

En plus des éléments normatifs vérifiés dans les dossiers faisant partie de l'échantillon du MFQ, la Commission a décelé deux pratiques non conformes à la directive dans la documentation remise par le Ministère.

### 4.5.1 ATTRIBUTION D'UN BONI D'ÉQUIPE

La première pratique non conforme, relevée dans les formulaires d'attribution d'un boni, consiste à accorder un boni pour rendement exceptionnel à une équipe, en subdivisant le boni de 3,5 % selon le nombre de personnes visées, ou en accordant un « boni et demi » aux membres de l'équipe. Selon le MFQ, cela constitue un moyen de reconnaître un plus grand nombre d'employés, tout en respectant le budget attribué au regard de la masse salariale autorisée.

Beaucoup d'employés du secteur public effectuent leur travail en équipe. La Commission estime important de reconnaître le travail du plus grand nombre et d'en faire un instrument de mobilisation du personnel. Cependant, la façon de faire du MFQ ne respecte pas l'article 47 de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires qui précise que le boni doit être équivalent à 3,5 % par individu, et non à un maximum de 3,5 % par individu :

[Un] fonctionnaire peut bénéficier d'un boni au rendement équivalent à 3,5 % du taux de traitement ou du taux de salaire qu'il a reçu au cours de la période, sans toutefois excéder 1 an, ayant fait l'objet de l'évaluation du rendement, si les résultats de son travail sont jugés comme étant exceptionnels. Ce boni est versé sous forme de montant forfaitaire. Des mécanismes d'attribution de bonis, différents de ceux mentionnés au premier alinéa, peuvent être appliqués après autorisation par le Conseil du trésor.

À noter que le MFQ n'a pas obtenu l'autorisation du Conseil du trésor à cet égard.

### 4.5.2 ATTRIBUTION D'UN BONI POUR L'OBTENTION D'UN TITRE PROFESSIONNEL

La seconde pratique non conforme a été relevée dans la documentation du MFQ relative aux modalités d'attribution d'un boni. Il s'agit de la possibilité d'attribuer un boni pour rendement exceptionnel à un employé professionnel, régulier ou occasionnel, engagé depuis plus d'un an, qui obtient l'un des titres professionnels désignés par le MFQ : comptable en management accrédité (CMA), comptable général accrédité (CGA) ou Chartered Financial Analyst (CFA). Cette pratique permet de reconnaître l'effort additionnel de la personne qui effectue ses études, en outre qu'elle accomplit ses fonctions habituelles à la satisfaction de son supérieur immédiat.

Un formulaire identique à celui qui est prévu pour l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel est utilisé, même si le boni pour l'obtention d'un titre professionnel est accordé à partir d'une enveloppe budgétaire différente de celle des bonis pour rendement exceptionnel. Cette pratique ne respecte pas l'article 47 de la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires qui précise que les résultats du travail doivent être jugés comme étant exceptionnels, alors que l'organisation mentionne que les fonctions accomplies doivent l'être de façon satisfaisante et non exceptionnelle.

Il peut être intéressant de reconnaître l'effort additionnel fourni par l'employé qui combine travail et études, ce qui est déjà permis dans certaines situations prévues dans l'article 50 de la directive. Toutefois, cela n'est aucunement lié au rendement exceptionnel. La pratique du MFQ ne peut non plus être considérée comme un boni pour perfectionnement, comme ce dernier est défini à l'article 50 de la directive.

À noter également que ces deux pratiques constituent un manquement à la Loi sur l'administration publique qui prévoit, à l'article 33, qu'aucune rémunération ne doit être payée à un fonctionnaire en plus de son traitement régulier, sauf conformément à une décision du Conseil du trésor.

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes s'adressent au ministère des Finances du Québec :

- 07** Obtenir l'autorisation du Conseil du trésor en vue d'utiliser le boni pour rendement exceptionnel à titre de boni d'équipe ou, à défaut, se conformer à la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires.
- 08** Cesser d'utiliser le boni pour rendement exceptionnel à titre de boni pour l'obtention d'un titre professionnel, à moins d'obtenir l'autorisation du Conseil du trésor prévue à cet effet dans la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires.

## CONCLUSION

Dans le contexte du renouvellement de l'effectif de l'État et du besoin de ce dernier de se démarquer comme employeur de choix, la Commission a voulu s'assurer que la gestion de l'évaluation du rendement était bien alignée sur les objectifs définis par le Conseil du trésor et qu'une véritable culture de performance et de reconnaissance était en place dans la fonction publique. Pour effectuer ce mandat, des dossiers d'employés ont été vérifiés dans quatre organisations, selon un échantillon déterminé, et des entrevues ont été réalisées auprès du personnel des directions des ressources humaines et de certains gestionnaires. La Commission a également vérifié l'application des meilleures pratiques de gestion en matière d'évaluation du rendement et d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel.

La Commission a observé que le personnel des directions des ressources humaines des quatre organisations examinées offrait de la documentation aux gestionnaires et aux employés, ainsi qu'un soutien personnalisé destiné plus particulièrement aux gestionnaires, et ce, tout au long du processus d'évaluation. Ces pratiques favorisent l'application des valeurs de la fonction publique, dont la compétence, l'impartialité et la transparence. Cependant, les directions des ressources humaines ne peuvent se substituer aux gestionnaires pour effectuer l'évaluation du rendement ou pour attribuer un boni pour rendement exceptionnel aux employés. Les gestionnaires doivent assumer leur rôle et faire de l'évaluation du rendement une priorité afin de créer une culture de performance et de reconnaissance.

L'application de la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction a été analysée. En ce qui a trait aux attentes signifiées, la Commission a constaté que seulement 52 % des dossiers vérifiés comportaient des attentes. Trois des quatre entités se trouvent légèrement au-dessus de la moyenne, tandis qu'au TAQ aucune attente signifiée écrite n'a été relevée dans les dossiers vérifiés. Concernant l'évaluation du rendement, pas plus de 59 % des dossiers vérifiés comportent une évaluation. Seul le MFQ dépasse légèrement la moyenne avec un taux d'évaluation du rendement de 64 %.

C'est donc dire que près de la moitié des personnes dont le dossier a été vérifié n'ont pas reçu d'attentes signifiées, que plus de 40 % d'entre elles n'ont pas été évaluées et que 7 % n'ont pas été évaluées selon l'approche par attentes signifiées. La Commission s'inquiète de cette situation. Elle se questionne à savoir comment une organisation peut atteindre ses objectifs stratégiques si elle n'énonce pas clairement ce qu'elle attend de ses employés et si elle ne mesure pas au moins une fois l'an l'atteinte des objectifs qu'elle leur a fixés. Selon la Commission, cette démarche est essentielle pour favoriser la mobilisation et la performance organisationnelle.

Lors des entrevues menées auprès des gestionnaires, tous ont reconnu l'importance de fixer des attentes et de procéder à l'évaluation du rendement de leur personnel. Malgré cette adhésion au processus, il est manifeste que l'intention ne se concrétise pas, à la lumière des résultats obtenus, et ce, même si la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique indique clairement que chaque employé doit obtenir une communication des contributions attendues et être évalué. La Commission estime donc que le SCT doit resserrer le suivi de cette démarche et mener des activités promotionnelles en ce sens.

Il n'en demeure pas moins que le gestionnaire a la responsabilité première de réaliser l'évaluation du rendement, et la Commission est convaincue que l'une des conditions gagnantes pour assurer la mise en œuvre de ce processus par tous les gestionnaires est l'engagement et la participation de la haute direction.

En ce qui a trait à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, la Commission est heureuse de constater que le pourcentage de boni accordé et la période de référence respectent la Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires, et ce, pour toutes les organisations vérifiées. Néanmoins, la Commission rappelle à la CNT l'importance de constituer un comité *ad hoc* pour évaluer les candidatures soumises par les gestionnaires. Quant au MFQ, il aurait dû demander l'autorisation du SCT pour attribuer un boni pour rendement exceptionnel à d'autres fins que celles qui sont prévues dans la directive.

Enfin, si les organisations désirent s'assurer que les employés de l'État travaillent à l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixés, des attentes doivent être signifiées à chacun d'entre eux, et leur performance doit être mesurée au regard des résultats obtenus. Si cet énoncé semble une évidence, force est de constater que, dans les faits, beaucoup de chemin reste à parcourir.

La Commission conclut que le processus d'évaluation du rendement et d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel devrait, pour chaque organisation, être inscrit dans une démarche moderne de gestion axée sur les résultats, ce qui contribuerait au développement d'une fonction publique davantage mobilisée et performante.

## COMMENTAIRES DU MINISTÈRE ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

### COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

#### **Recommandations 2 et 3**

La Commission adhère à ces recommandations et verra à prendre les mesures nécessaires en vue de promouvoir davantage l'importance de signifier des attentes et de procéder à l'évaluation annuelle du rendement du personnel présent au travail. Les mesures de suivi seront également bonifiées afin d'améliorer nos résultats et de viser l'atteinte des objectifs en cette matière.

La Commission reconnaît l'importance de ce processus. D'ailleurs, depuis quelques années, elle rend disponibles différents outils à l'intention de l'évaluateur et de la personne évaluée. De plus, dans le cadre de son plan stratégique 2008-2012, la Commission s'était fixé un objectif ambitieux, soit « d'avoir procédé à l'évaluation du rendement de tout le personnel ». Dans ses rapports annuels 2010-2011 et 2011-2012, la Commission atteste que 75 % et 69,7 % des employés réguliers ont été évalués, ce qui est supérieur au taux établi en fonction de l'échantillonnage utilisé dans le cadre de la présente vérification.

#### **Recommandations 5 et 6**

La Commission prend acte des recommandations et s'y conformera. Les pratiques seront ajustées en conséquence.

Nous tenons toutefois à souligner que toutes les candidatures soumises par les gestionnaires ont fait l'objet d'une recommandation positive d'un membre du comité de direction (directeur général ou vice-président) avant d'être approuvées par le président-directeur général.

## MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE

### Recommandations 2, 3 et 4

Le ministère des Finances et de l'Économie prend bonne note des recommandations figurant au projet de rapport. Conscient de l'impact et de l'importance de l'évaluation du rendement en vue d'une saine gestion des ressources humaines, des mesures seront ajoutées à nos pratiques actuelles afin de les améliorer.

### Recommandations 5, 6 et 7

Le Ministère considère positivement les recommandations de la Commission de la fonction publique.

### Recommandation 8

Le Ministère reverra certaines de ses pratiques en ce qui a trait à l'octroi des bonis pour l'obtention d'un titre professionnel.

## RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC

### Recommandations 2 et 3

Nous prenons actes des recommandations formulées. Dans le cadre du Plan stratégique 2012-2016, la gestion des talents représente une piste d'action pour développer et mettre à contribution les forces du personnel en prenant appui sur la gestion des contributions et l'évaluation du rendement.

### Recommandation 4

La Régie prendra les mesures appropriées pour s'assurer de l'évaluation du rendement de son personnel.

### Recommandation 6

La Régie prend bonne note des commentaires relatifs à la formation des comités, mais elle juge important que le vice-président concerné fasse partie intégrante du comité *ad hoc*.

## TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC (RÉSUMÉ)

### Recommandations 2 et 3

Le TAQ reconnaît le bien-fondé des préoccupations de la Commission concernant la signification d'attentes écrites aux employés dans les dossiers vérifiés.

Il rappelle que sa politique de gestion du rendement inclut un formulaire qui prévoit la fixation des résultats attendus. Il ajoute que « les gestionnaires du TAQ, lors de rencontres personnalisées avec les employés, profitent de ce moment pour signifier verbalement les objectifs à atteindre et les résultats attendus ».

Le TAQ réitère avoir vécu « une situation à caractère exceptionnel, soit le décès du vice-président et juge en chef adjoint à la section des affaires sociales, qui a entraîné l'absence d'évaluation du rendement pour deux des personnes visées par votre vérification ».

En conclusion, le TAQ déclare que « la haute direction en collaboration avec son service des ressources humaines prendra les mesures nécessaires afin que la politique de gestion du rendement du TAQ soit appliquée uniformément par tous les gestionnaires de manière à atteindre avec succès les objectifs de l'exercice. En ce sens, ceci devrait répondre aux préoccupations de la Commission ».

## COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### Recommandation 1

Le Secrétariat du Conseil du trésor est à revoir les politiques de gestion des ressources humaines, conformément à ce qui est annoncé dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 et dans le Plan d'action en gestion des ressources humaines 2012-2015, fruits d'une vaste consultation. Ainsi, une nouvelle politique-cadre sera proposée au Conseil du trésor et portera notamment sur la mobilisation du personnel. Cette politique-cadre mettra l'accent sur des orientations et l'accompagnement des ministères et des organismes plutôt que sur des normes à respecter et des suivis rapprochés. Cela correspond à une approche plus moderne et rejoint les préoccupations exprimées lors de la consultation. Les ministères et les organismes seront par ailleurs encouragés à intégrer la gestion des ressources humaines dans leur planification stratégique et à en rendre compte.

Le Secrétariat est d'avis que la reconnaissance, dans laquelle s'inscrit la gestion des contributions individuelles, est d'une importance indéniable par rapport à la mobilisation du personnel. Par conséquent, la recommandation de la Commission sera considérée dans le cadre de la mise en œuvre de ce qui précède et en conformité avec les dispositions des conventions collectives sur le sujet.

## ANNEXE

ARTICLE	ANCIENNE DIRECTIVE	ARTICLE	NOUVELLE DIRECTIVE
<b>Art. 46</b> <b>Personnel visé</b>	Personnel professionnel (à l'exception des classes d'emplois des avocats et notaires, des dentistes, des médecins, des commissaires du travail, des médiateurs-conciliateurs);	<b>Art. 51</b> <b>Personnel visé</b>	Les commissaires du travail ne sont plus des fonctionnaires.
	----- Fonctionnaires non syndiqués appartenant aux catégories des emplois du personnel fonctionnaire et ouvrier;		----- Idem
	----- Personnel professionnel occasionnel moins d'un an exclu.		----- Idem
<b>Art. 47</b> <b>Montant du boni, période visée</b>	Le boni au rendement est équivalent à 3,5 % du taux de traitement ou du taux de salaire reçu au cours de la période ayant fait l'objet de l'évaluation du rendement, sans excéder un an;	<b>Art. 52</b> <b>Montant du boni, période visée, période de versement du boni</b>	Introduction d'une durée minimale de trois mois consécutifs, sans toutefois excéder un an;
	----- Le boni est versé sous forme de montant forfaitaire;		----- La période de référence pour l'évaluation du rendement exceptionnel est déterminée par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme;
	----- Des mécanismes d'attribution de bonis, différents de ceux qui sont mentionnés au premier alinéa, peuvent être appliqués après autorisation par le Conseil du trésor.		----- Le boni est versé sous forme de montant forfaitaire, au plus tard à la 1 <sup>re</sup> période de paie qui suit d'au moins deux mois la fin de la période de référence.
			----- Idem

**REMPLACEMENT DE LA DIRECTIVE CONCERNANT L'ATTRIBUTION DES TAUX DE TRAITEMENT OU TAUX DE SALAIRE ET DES BONIS À CERTAINS FONCTIONNAIRES PAR LA DIRECTIVE CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES FONCTIONNAIRES**

**REMPLACEMENT  
DE LA DIRECTIVE  
CONCERNANT  
L'ATTRIBUTION DES  
TAUX DE TRAITEMENT  
OU TAUX DE SALAIRE  
ET DES BONIS  
À CERTAINS  
FONCTIONNAIRES  
PAR LA DIRECTIVE  
CONCERNANT  
L'ATTRIBUTION DE LA  
RÉMUNÉRATION DES  
FONCTIONNAIRES  
(SUITE)**

ARTICLE	ANCIENNE DIRECTIVE	ARTICLE	NOUVELLE DIRECTIVE
<b>Art. 48 Composition du comité <i>ad hoc</i>, période de versement du boni</b>	La proposition d'un supérieur d'attribuer un boni est étudiée par un comité <i>ad hoc</i> dont les membres sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme;	<b>Art. 53 Composition du comité <i>ad hoc</i></b>	Idem
	-----		-----
	Les membres du comité <i>ad hoc</i> doivent occuper des emplois de niveau supérieur à la classe d'emplois du fonctionnaire visé;		Idem
	-----		-----
	Le comité <i>ad hoc</i> se réunit aux mois d'avril et d'octobre;		Le comité <i>ad hoc</i> se réunit au moins une fois par année à la date déterminée par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme;
	-----		-----
	Sur recommandation favorable du comité <i>ad hoc</i> , le boni est attribué par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme et est versé à la 1 <sup>re</sup> période de paie qui suit le 1 <sup>er</sup> mai ou le 1 <sup>er</sup> novembre qui suit l'évaluation du rendement.		Le boni est versé au plus tard à la 1 <sup>re</sup> période de paie qui suit d'au moins deux mois la fin de la période de référence.

## BIBLIOGRAPHIE

### Évaluation du rendement

BÉLAIR, Fernand. « Gérer le rendement pour prévenir les ondes de choc », article paru dans la rubrique Coin de l'expert, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 15 septembre 2009 (Consulté le 29 août 2012).

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC DU QUÉBEC. *Guide de gestion des ressources humaines, Module 8 - Évaluer la performance de ses employés*, site Web CSMO Caoutchouc, 2011 (Consulté le 27 septembre 2012).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL. Gérer le rendement des employés (*série Gestion des ressources humaines*), site Web CRHC (Consulté le 27 septembre 2012).

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE. *Info RH*, La rétention du personnel, Gestion du rendement, site Web Conseil RH (Consulté le 26 avril 2012).

DAIGNEAULT, Manon. « Apprécier les contributions : une activité stimulante et mobilisante », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 6 décembre 2011 (Consulté le 29 août 2012).

DUMAIS, Jean-François, et Benoît LEDUC. « L'efficacité organisationnelle grâce à la gestion de la performance! », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 14 janvier 2009 (Consulté le 30 août 2012).

FARAND, Dominic, et Nathalie LANGIS. « Maximiser la contribution de vos employés, c'est possible! », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2 novembre 2010 (Consulté le 26 avril 2012).

FORUM DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. *Consultation 2011-2012, Valorisation du secteur public, dotation des emplois, rétention des employés*, Rapport de consultation des membres, site Web Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, 14 mars 2012 (Consulté le 5 novembre 2012).

FRANCŒUR, Florent. « Cinq trucs pour réussir l'évaluation du rendement », *Votre emploi*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 26 février 2011 (Consulté le 19 avril 2012).

FRANCŒUR, Florent. « L'évaluation du rendement : un outil de premier plan », *Le coin du gestionnaire*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2011-2012 (Consulté le 19 avril 2012).

FROMENT, Dominique. « L'évaluation annuelle des employés, c'est out! », article paru sur le site Web Les Affaires.com, 19 novembre 2010 (Consulté le 24 septembre 2012).

GOVERNEMENT DU CANADA, BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ. *Dix-neuvième rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Site Web Greffier du Conseil privé, 27 mars 2012 (Consulté le 27 septembre 2012).

GOVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Outil d'évaluation du rendement*, site Web Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 14 septembre 2012 (Consulté le 8 janvier 2013).

GOVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Rédiger des objectifs de rendement pertinents : critères et exemples*, Site Web Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 14 septembre 2012 (Consulté le 8 janvier 2013).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *La gestion des compétences dans la fonction publique - Cadre de référence*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, avril 2007, 9 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, (Collection Modernisation de la gestion publique), site Web Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2002 (Consulté le 21 juin 2012).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, avril 2005, 14 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2010-2011*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, 14 juin 2012 (Consulté le 22 juin 2012).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Une fonction publique moderne au service des Québécois, Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2012 (Consulté le 10 juillet 2012).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, 2012 (Consulté le 24 septembre 2012).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, octobre 2002 (Consulté le 27 septembre 2012).

GROUPE CONSEIL CONTINUUM. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, site Web Emploi-Québec, 2005 (Consulté le 27 septembre 2012).

GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE DU QUÉBEC. « Synthèse Chefs en ligne », *L'attraction et la rétention du personnel*, site Web Groupement des chefs d'entreprise du Québec, janvier 2010 (Consulté le 27 septembre 2012).

LAFLAMME-SAVOIE, Léonie. « Évaluer son employé pour le rendre plus performant », *Management-Stratégie d'entreprise*, site Web Les Affaires.com, 10 août 2011 (Consulté le 29 août 2012).

MILLER, Nathalie. « La gestion humaine de la performance », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2 octobre 2007 (Consulté le 29 août 2012).

MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, Direction des ressources humaines. *Guide pour faciliter la signification des attentes au personnel*, [Québec], 7 p.

ORDRE DES COMPTABLES AGRÉÉS. *La gestion du rendement au travail*, (série PRO-GESTION), site Web Ordre des comptables agréés, 2003 (Consulté le 27 septembre 2012).

## Boni pour rendement exceptionnel

CLOUTIER, Geneviève, et Normand FAFARD. « La rémunération variable : un bon investissement », site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2006 (Consulté le 19 avril 2012).

RODGERS, Caroline. « Le boni ne fait pas le bonheur », site Web La Presse, 25 janvier 2012 (Consulté le 7 janvier 2013).

FRANCŒUR, Florent. « Dites tout simplement merci ! », *Solutions-gestion*, site Web Affaires RH (Consulté le 7 janvier 2013).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, octobre 2002 (Consulté le 27 septembre 2012).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Une fonction publique moderne au service des Québécois, Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, site Web du Secrétariat du Conseil du trésor, juin 2012 (Consulté le 10 juillet 2012).

RIOUX, Cybèle. « La reconnaissance créative au quotidien dans les PME : comment outiller les gestionnaires », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 4 octobre 2011 (Consulté le 29 août 2012).

RODGERS, Caroline. « L'art d'évaluer et d'apprécier », site Web La Presse, 7 février 2011 (Consulté le 28 août 2012).

RODGERS, Caroline. « La quête du leader moderne », site Web La Presse, 21 février 2011 (Consulté le 28 août 2012).

RODIER, Elysa. « La gestion du rendement telle qu'elle est perçue par l'employé », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 30 mars 2009 (Consulté le 28 août 2012).

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES. « L'évaluation du rendement au travail, est-ce si stratégique? », Bulletin SDBJ, vol. 4, site Web SDBJ, octobre 2009 (Consulté le 18 avril 2012).

ST-ONGE, Sylvie. *Gestion de la performance*, Montréal, Chenelière Éducation, 2012, 398 p.

TECHNOCOMPÉTENCES. *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, site Web TECHNOCompétences, 2003 (Consulté le 27 septembre 2012).

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES. Rapport de recherche, *Les bonis dans le secteur public québécois : coûts et conséquences*, site Web IRIS, janvier 2011 (Consulté le 27 septembre 2012).

MILLER, Nathalie. « La gestion humaine de la performance », *Coin de l'expert*, site Web OCRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2 octobre 2007 (Consulté le 29 août 2012).

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Boni forfaitaire au rendement, Guide d'application, réseau de la santé et des services sociaux*, site Web MSSS, novembre 2001 (Consulté le 7 janvier 2013).

PLOURDE, Linda, et François HÉON. « Reconnaître les personnes, les aider à se reconnaître », *Solutions-gestion*, site Web Affaires RH (Consulté le 7 janvier 2013).



NOUS  
SOMMES  
LÀ  
POUR  
VOUS

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432 Télécopieur 418 643-7264 Courriel [cfp@cfp.gouv.qc.ca](mailto:cfp@cfp.gouv.qc.ca)

800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage, Québec (Québec) G1R 3P4

Commission  
de la fonction  
publique

Québec 

cfp.  
gouv.qc.ca