



Bureau du surintendant des
institutions financières Canada

Office of the Superintendent of
Financial Institutions Canada

Rapport de vérification interne

du

Cadre de gestion du rendement

de la Division des ressources humaines

du Bureau du surintendant des
institutions financières

Novembre 2010



BSIF
OSFI

Canada 

Table des matières

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Contexte | 3 |
| 2. Objectifs, portée, méthode et critères de la vérification..... | 3 |
| 3. Conclusions découlant de la vérification | 5 |
| 4. Réponse de la direction | 7 |
| 5. Observations et recommandations | 8 |
| Annexe A – Critères de contrôle en gestion du rendement..... | 14 |

1. Contexte

RH – Dispositif de gestion du rendement

Le Comité de vérification et le surintendant ont approuvé la vérification du Cadre de gestion du rendement des ressources humaines du BSIF et son inclusion dans le plan de vérification des Services de vérification et de consultation.

À titre de première responsable du processus de gestion du rendement (GR), il revient à la Division des RH (DRH) de conseiller la direction du BSIF et de l'aider à gérer et à superviser le processus pour en garantir la qualité, l'équité, la transparence et la cohérence.

Le Guide de gestion du rendement décrit le processus de GR comme un cycle permanent qui encourage les gestionnaires et les employés à établir ensemble des objectifs de travail et de rendement, puis à vérifier le progrès accompli vers la réalisation de ces objectifs, tenant compte de la nécessité d'adopter des mesures correctives au besoin. Cette approche permet à l'employé de fournir et d'obtenir des rétroactions sur son rendement et sur son apport à concrétisation des attentes de rendement du BSIF, conformément au document des engagements à l'égard des objectifs (DEO) de l'employé. En même temps, elle donne l'occasion à l'employé de discuter de perfectionnement de carrière avec son gestionnaire et de planifier en ce sens.

Le cycle de gestion du rendement du BSIF s'élabore en quatre étapes :

- o Déterminer les attentes en matière de rendement
- o Surveiller le rendement tout au long de l'année
- o Mesurer le rendement (y compris l'évaluation semestrielle et celle de fin d'année)
- o Récompenser le bon rendement

Compte tenu de l'importance, de la complexité et de la difficulté d'acquérir, de peaufiner et de conserver les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires à la bonne marche des activités du BSIF, le processus de GR favorise grandement la réalisation de son mandat. C'est pourquoi les risques liés aux ressources humaines tendent à obtenir une cote élevée inhérente dans bien des secteurs du BSIF. Ce processus aide le BSIF à s'acquitter de son mandat en incitant la direction et les membres du personnel à travailler en partenariat pour trouver des solutions favorables au rendement et au perfectionnement de carrière.

2. Objectifs, portée, méthode et critères de la vérification

Objectifs de la vérification

Cette vérification visait à garantir la pertinence du concept et du fonctionnement du cadre de gestion, des pratiques et des contrôles établis pour gérer et superviser le processus de gestion du rendement du BSIF dans une optique de qualité, d'équité, de transparence et de cohérence.

Suite à la page suivante

2. 2. Objectifs, portée, méthode et critères de la vérification (suite)

| | |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs de la vérification (suite) | <p>Il s'agissait de déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none">o si des politiques et procédures liées aux activités du processus de GR avaient été mises au point et officiellement étayées;o si les politiques et procédures en place étaient adéquates et bien communiquées à tous les membres de la direction et du personnel du BSIF;o si l'application des politiques et procédures était conforme au but premier et uniforme à l'échelle du bureau;o si des améliorations pourraient être apportées, au besoin. |
| Méthode de vérification | <p>La vérification englobait le processus de gestion du rendement du BSIF, notamment la planification, le suivi et l'évaluation du rendement, ainsi que les mesures de contrôle et de surveillance de la direction applicables au processus de rendement.</p> <p>La portée de la vérification n'englobait pas le volet suivant :</p> <ul style="list-style-type: none">o Récompenser le bon rendement <p>Puisqu'il s'agissait de vérifier un cycle de rendement complet, les travaux de vérification ont surtout porté sur les activités de gestion du rendement de l'exercice 2008-2009. Compte tenu de l'évolution constante du processus, les SVC ont toutefois établi qu'il était nécessaire d'examiner et de comprendre l'information inhérente aux événements survenus avant et après le cycle de rendement choisi, au besoin.</p> |
| Critères de vérification | <p>Les critères de vérification présentés à l'Annexe A sont tirés du cadre du COSO. Ils ont aidé à établir dans quelle mesure les contrôles de gestion internes actuels permettent d'atténuer et de surveiller les principaux risques associés à la gouvernance, aux ressources humaines et aux processus.</p> <p>La vérification s'est déroulée en pleine conformité aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne définies par l'Institut des vérificateurs internes et en accord avec la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.</p> |

3. Conclusions découlant de la vérification

Le cadre de contrôle interne qui sous-tend le processus de gestion du rendement doit être amélioré pour en garantir la qualité, l'équité, la transparence et la cohérence à l'échelle du bureau.

Le BSIF utilise le Guide de gestion du rendement (le Guide) comme document de référence pour régir la gestion du rendement (GR). On constate toutefois que certains aspects du document sont nébuleux, comme sa force exécutoire (c.-à-d. obligatoire ou non) et sa vraie nature (c.-à-d. politique ou simple guide). Ensemble, la complexité du processus, l'ambiguïté du Guide, la désuétude des documents d'accompagnement et l'ignorance du contenu du Guide ont donné lieu à maintes interprétations et incongruités touchant l'application. L'inaptitude à gérer efficacement les risques inhérents à la GR pourrait grandement miner le moral des employés et nuire au maintien en poste du personnel. La gestion du rendement a beau être attribuée le deuxième pourcentage le plus bas des cotes favorables lors du récent sondage auprès des employés (sur six catégories de sondage), les résultats globaux du sondage étaient favorables. Effectivement, 92 % des participants ont déclaré qu'ils recommanderaient « le BSIF comme un bon lieu de travail ». Compte tenu de l'importance, de la complexité et de la difficulté d'acquérir, de peaufiner et de conserver les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires à la bonne marche des activités du BSIF, le processus de GM favorise grandement la réalisation de son mandat.

Compte tenu de la nécessité d'améliorer le dispositif de gestion du rendement de la Division des ressources humaines et de renforcer ses contributions à l'organisme, les RH ont récemment articulé des initiatives axées sur le changement. Ces dernières doivent entraîner une série d'améliorations, notamment au formulaire d'évaluation de rendement, dont l'intégration de plans d'apprentissage au formulaire et au processus. Même si ces changements sont positifs et traduisent les orientations prises, bon nombre d'autres éléments doivent être modifiés pour garantir la conformité du mode de gestion du rendement de la Division des RH au mandat établi. Voici un aperçu de ces éléments :

- o Établir une politique officielle et s'y conformer;
- o Revoir le Guide pour s'assurer que les procédures et conseils, y compris les attentes, les rôles et les responsabilités, sont pertinents, clairs et officiellement établis;
- o Expliquer clairement à tous les employés et cadres hiérarchiques le fonctionnement du processus;
- o Exiger qu'on impose à tous les gestionnaires une formation obligatoire sur la gestion du rendement;
- o S'assurer qu'il existe une description de tâches pour chaque poste;
- o Intégrer les plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel des employés au processus de gestion du rendement.

À titre de première responsable du processus de gestion du rendement (GR), il revient à la Division des RH de déterminer périodiquement l'efficacité du processus en regard des objectifs du BSIF et de gérer les risques inhérents aux ressources humaines en évaluant les résultats en fonction de normes prédéterminées, ainsi que la conformité à la politique. Les résultats de ces évaluations périodiques devraient être acheminés à la haute direction et les leçons apprises devraient enrichir les programmes de formation pour favoriser l'amélioration continue des résultats.

Nos observations et recommandations sont présentées en détail à la section 5.

Les Services de vérification et de consultation désirent remercier toutes les parties en cause de leur coopération et de leur gracieuse participation à ce projet.

Dirigeant principal de la vérification, SVC

Date

4. Réponse de la direction

Nous remercions les membres de l'équipe de vérification de leur démarche collaborative et de leur minutieux travail. Quoique d'accord avec les conclusions de la vérification de la gestion du rendement, nous tenons à préciser que les résultats d'anciens sondages auprès des employés et l'accent croissant mis sur la formation et le perfectionnement nous ont incités à examiner le processus de gestion du rendement de l'an dernier, terminant avec l'examen du formulaire de gestion du rendement et l'intégration des plans d'apprentissage au formulaire et au processus. En outre, les groupes de consultation d'employés nous ont indiqué qu'ils voulaient obtenir plus d'information et de formation sur le processus de gestion du rendement comme tel, et sur ses liens avec la rémunération. Nous avons l'intention d'offrir cette formation vers la fin du présent exercice.

À l'instar des auteurs du rapport, nous croyons qu'un meilleur cadre de contrôle interne est requis. Nous convenons également de la nécessité de revoir nos lignes directrices sur la gestion du rendement et d'articuler une politique officielle. Nous voyons l'utilité de se doter d'un processus de contrôle et de surveillance de la qualité. Par contre, il faudra viser un juste équilibre entre les tâches de surveillance et de production de rapports d'une part, et le fardeau administratif y afférent, d'autre part.

Nous sommes déterminés à donner suite aux recommandations issues de la vérification. Comme susmentionné, des mesures ont déjà été prises en réponse à certains résultats et d'autres le seront au cours des 6 à 8 prochains mois.

5. Observations et recommandations

5.1

Cadre stratégique de gestion du rendement (GR) officiel

Observation : Le document de référence régissant la gestion du rendement (GR) au BSIF est le Guide de gestion du rendement (le Guide). Nous avons constaté que certains aspects du document sont nébuleux, comme sa force exécutoire (c.-à-d. obligatoire ou non) et sa vraie nature (c.-à-d. politique ou simple guide).

Même si plusieurs documents sur la GR figurent au BSIFNet, nous avons constaté que la plupart ne sont pas datés et que certains sont désuets car leur contenu ne concorde pas avec les pratiques actuelles. En l'absence d'un cadre stratégique officiel sur la gestion du rendement, le processus servant à évaluer le rendement des employés et le traitement des employés au rendement insuffisant risque d'être irrégulier. Il se pourrait aussi qu'on n'ait pas en main toute la documentation nécessaire pour prendre des décisions éclairées sur la notation du rendement. Ceci pourrait miner le moral des employés et donner lieu à des problèmes de maintien en poste, autant de problèmes qu'il faudrait trouver le moyen de régler.

Nous avons observé ce qui suit :

- o Les attributions des parties intéressées décrites dans le Guide de GR sont méconnues, peu respectées, mal interprétées et leur mise en œuvre n'est pas uniforme.
- o Il n'existe aucun processus défini pour garantir que les RH revoient régulièrement la qualité et la pertinence du guide et des procédures. Nous notons toutefois que les RH ont décidé d'examiner le formulaire d'évaluation de rendement.
- o Il n'existe aucune politique ou procédure officielle pour traiter du début à la fin du cas d'employés avec des problèmes de rendement, y compris l'articulation claire des attributions des parties intéressées quant aux diverses étapes d'une démarche corrective et à la rédaction, la conservation et le suivi des documents requis.
- o Il n'existe aucun processus ou procédé clair sur la réception et le traitement des plaintes ayant trait au rendement d'employés non syndiqués, ni sur la façon de les transmettre aux échelons supérieurs.
- o Le Guide n'exige pas d'examen du dossier de rendement des employés ou le suivi de la documentation connexe sur la GR pour vérifier si les exigences énoncées dans le Guide ont été respectées et pour évaluer l'efficacité du processus de GR.
- o L'accès de tous les préposés aux RH à l'information sur le rendement des employés a été élargi puisque ces renseignements sont centralisés. Un accès inapproprié à l'information personnelle des employés pourrait entraîner l'inobservance des règles sur la protection des renseignements personnels.

Suite à la page suivante

5. 5. Observations et recommandations (suite)

5.1

Cadre stratégique de gestion du rendement (GR) officiel (suite)

Recommandation : Le processus de GR devrait être régi par une politique et soutenu par des documents procéduraux qui stipulent clairement les exigences obligatoires. Au moment d'élaborer la politique sur la GR, il faudra mettre l'accent sur les principales activités du processus de GR et favoriser l'équité, la transparence et la cohérence dans tous les secteurs du bureau. On devra aussi porter une attention particulière au libellé afin que toute marge de manœuvre soit explicitement décrite dans la politique.

La nouvelle politique sur la GR devrait :

- o garantir que les attributions des divers intervenants du processus de GR, y compris le champion de la GR, sont clairement et officiellement établies;
- o décrire les mesures à prendre pour assurer la qualité du processus de GR, pour vérifier régulièrement la qualité et la pertinence de la politique et pour voir si les exigences sont bien comprises et respectées;
- o comprendre une section distincte décrivant les étapes à suivre pour transiger avec les employés au rendement insatisfaisant et pour améliorer le rendement;
- o comprendre une section distincte décrivant les procédures à suivre pour gérer les cas d'employés qui se plaignent de leurs évaluations et pour transmettre ces plaintes aux échelons supérieurs;
- o établir des mécanismes pour évaluer la conformité au processus de GR;
- o définir les attentes quant aux objectifs, à la portée et à la fréquence des examens des RH dans le but d'évaluer l'efficacité du processus de GR;
- o restreindre l'accès aux renseignements et dossiers de GR des employés aux personnes autorisées.

5.2

Application du Cadre stratégique de gestion du rendement (GR)

Observation : L'imprécision et l'ambiguïté du libellé du Guide et des documents connexes ont donné lieu des interprétations et à des applications incohérentes et disparates.

Nous avons observé ce qui suit :

- o Il n'existe aucun critère pour aider les gestionnaires à déterminer l'importance relative des principales responsabilités par rapport aux buts fixés. Notre examen de la question révèle que le degré d'importance accordé aux principales responsabilités par rapport aux buts semble entièrement aléatoire et varie d'un gestionnaire à l'autre.
- o Dans l'esprit du Guide, les principales responsabilités sont tirées des descriptions de tâches et ne devraient pas changer d'une année à l'autre. Par contre, le personnel et les membres des RH ont confirmé qu'il n'existe pas de descriptions écrites à jour pour tous les postes. Par conséquent, on tend souvent à utiliser les documents des engagements à l'égard des objectifs en remplacement des descriptions de poste inexistantes.
- o Chaque année, on choisit quatre compétences liées au comportement provenant du modèle de compétences pour inclusion dans le processus de GR. Mais parce que le Guide n'indique pas clairement le choix qui s'offre entre les compétences liées au comportement et les compétences techniques, on tient compte des deux. Notre examen a fait ressortir plusieurs incongruités dans la sélection des compétences.

5. Observations et recommandations (suite)

5.2

**Application du
Cadre
stratégique de
gestion du
rendement
(GR)
(suite)**

- o Le document des engagements à l'égard des objectifs comprend trois barèmes assortis de définitions différentes qui attribuent des valeurs variables aux principales responsabilités, aux buts et aux compétences. En raison de la complexité des calculs de pointage effectués en fin d'année et de l'importance qu'on leur accorde, l'application de cotes *numériques* est devenue inefficace et ne favorise pas l'atteinte des résultats prévus en gestion des RH.
- o Dans les dossiers examinés, il n'existe pas de lien apparent entre l'évaluation de rendement et la rémunération au rendement.
- o Les discussions indiquent que le rôle des RH est limité lorsqu'un employé dépose une plainte au sujet de son évaluation. Les RH conseillent généralement aux employés d'étayer leurs arguments et d'expliquer pourquoi ils contestent une partie de leur formulaire d'évaluation. Ce document est ensuite versé au dossier de l'employé. Cela dit, nous n'avons rien trouvé dans les dossiers indiquant que le problème avait été résolu.
- o Même si les dossiers pertinents examinés contenaient des plans d'amélioration du rendement, rien n'indiquait que des discussions progressives avaient eu lieu ou que des mesures de suivi avaient été engagées avant l'évaluation de rendement de fin d'année. Nous avons constaté qu'aucune formation spécifique n'est offerte aux gestionnaires pour les aider à composer avec les employés au rendement insatisfaisant. Même si le personnel des RH est en mesure de venir en aide aux gestionnaires sur demande, ces cas tendent à être réglés de manière informelle.
- o Rien ne confirmait la tenue régulière et ponctuelle des évaluations semestrielles. Les discussions avec les RH et le personnel ont révélé qu'on ne savait pas toujours exactement à quoi servait l'évaluation semestrielle, à savoir sa *force exécutoire* (obligatoire ou non), ses *objectifs* (accent exclusif sur les questions de rendement ou également les changements au plan de travail de l'employé liés aux circonstances ou aux ressources); et sa *portée* (rétroactions destinées à tous les employés du BSIF ou juste à ceux au rendement insatisfaisant).

Suite à la page suivante

5. Observations et recommandations (suite)

5.2 Application du Cadre stratégique de gestion du rendement (GR) (suite)

Recommandation : Afin de garantir l'instauration efficace du cadre de GR, nous recommandons l'engagement des mesures suivantes :

- o La gestion du rendement exige la création d'un cours spécifique permettant d'offrir une formation plus poussée, y compris une formation précise portant sur les grandes étapes du processus (c.-à-d. la détermination des attentes liées aux responsabilités clés, des objectifs et des compétences; la tenue d'évaluations semestrielles et de fin d'année) et sur la gestion des employés au rendement insuffisant. Les nouveaux gestionnaires et les gestionnaires exerçant leurs fonctions depuis un moment seraient obligés à suivre cette formation.
- o Il devrait y avoir une description de tâches pour chaque poste, puisque ces descriptions constituent le fondement général de nombreux procédés des RH, y compris la conceptualisation des systèmes de rémunération, la classification des groupes et des niveaux d'emploi, le recrutement et la gestion du rendement.
- o Il faudrait clarifier la raison d'être de l'évaluation semestrielle, y compris sa force exécutoire, ses objectifs et sa portée. Les RH devraient s'assurer que les évaluations semestrielles se tiennent au moment indiqué, que les résultats (c.-à-d. rétroactions positives ou négatives, mesures correctives à prendre, formation nécessaire) sont dûment étayés dans le format qui convient, et que le gestionnaire et l'employé signent officiellement le document.
- o Il faudrait définir des critères formels pour aider les gestionnaires à évaluer les réalisations de leurs employés et à établir des liens clairs avec la rémunération au rendement.

5.3 Supervision par la direction

Observation : Les mesures de contrôle et de supervision de la direction en matière d'information, de communication et de surveillance ne sont pas assez intégrées au processus de gestion du rendement.

Nous avons observé ce qui suit :

- o Avant de fixer des attentes individuelles en matière de rendement, il faut d'abord produire les plans d'activités du BSIF et définir les priorités connexes de l'organisme, puis les convertir en buts sectoriels et divisionnaires pour appuyer le plan d'activités et la réalisation des objectifs du BSIF. Suivant l'annonce des buts de la division, les employés et les gestionnaires se réunissent pour établir les buts individuels de l'année. La lettre d'appel de la direction exige la production des documents des engagements à l'égard des objectifs avant la fin du premier mois de l'exercice financier, mais compte tenu du fréquent délai mis à communiquer officiellement les buts et objectifs de l'organisme au personnel, il arrive très souvent que ces documents soient produits en retard. Par conséquent, les employés doivent parfois travailler sans idée précise des priorités et des objectifs visés.

Suite à la page suivante

5. Observations et recommandations (suite)

5.3

Supervision par la direction (suite)

- o À la fin de chaque cycle de GR, les équipes de gestion sectorielles examinent, par souci d'uniformité, toutes les cotes de rendement préliminaires des employés. Ce processus nécessite toutefois une communication franche et ouverte pour inspirer confiance dans le processus de rendement, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.
- o Les RH n'examinent pas le processus de GR pour évaluer sa qualité et son efficacité. Le dernier examen remonte au cycle de rendement de 2003-2004. Les entretiens avec des représentants des RH et l'examen des documents ont fait ressortir de graves lacunes au niveau du transfert des connaissances et de la responsabilisation associées au dernier examen du processus de GR, ou à tout autre examen antérieur ou postérieur.
- o Les RH ont engagé très peu de mesures de suivi et de contrôle pour vérifier si les gestionnaires avaient remis leurs documents sur la GR et respecté les échéances, comme indiqué dans la lettre d'appel des RH. Par conséquent, les RH ne sauraient identifier les documents de GR manquants pour un cycle de GR donné, ou faire le suivi qui s'impose.
- o Même si, à l'échelle des Services intégrés, l'évaluation des risques est de haut niveau, on ne sait pas très bien s'il existe un processus de gestion des risques officiel pour déterminer, évaluer et surveiller les risques en GR et pour produire des rapports en ce sens.

Recommandation : En vue de garantir la mise en œuvre efficace du cadre stratégique de gestion du rendement, il faut renforcer les mesures de contrôle de supervision de la direction, y compris ce qui suit :

- o Le processus de transmission des buts et priorités devrait être revu pour garantir que les gestionnaires ont toute l'information nécessaire pour respecter les échéances indiquées dans la lettre d'appel.
- o Il faudrait que les cadres hiérarchiques rendent compte de leurs responsabilités en matière de gestion des personnes. Ces responsabilités devraient être prises en compte dans leurs propres évaluations de rendement. Ainsi, on pourrait évaluer les gestionnaires en fonction de leurs compétences en gestion des personnes, de même que de leurs responsabilités, buts et compétences connexes.
- o Il importe que toutes la communication sur le processus de GR de la haute direction à l'ensemble des gestionnaires et des employés du BSIF soient claire et ouverte, de manière à favoriser l'équité, l'uniformité et la transparence, et à inspirer confiance en le processus de GR.
- o À titre de première responsable du dispositif de GR, la Division des RH devrait mener des examens périodiques pour évaluer son efficacité en mesurant les extrants et les résultats par rapport aux normes prédéterminées et en surveillant les tendances du rendement. Ces examens permettraient aux RH de cerner les enjeux de GR problématiques et les situations où les gestionnaires, nouveaux ou exerçant déjà leur fonctions, ont besoin de formation.

Suite à la page suivante

5. Observations et recommandations (suite)

5.3

Supervision par la direction (suite)

- o Il en va de même pour les représentants des RH qui devraient être tenus responsables de la qualité de leurs activités de contrôle, d'examen et de production de rapports ayant trait au processus de GR, y compris les pratiques de transfert des connaissances. Leur rendement à cet égard devrait être pris en compte dans leurs propres évaluations de rendement.
- o RH - Les risques inhérents à la gestion du rendement devraient être examinés périodiquement et il faudrait mettre en place des dispositifs permettant à la direction de déterminer périodiquement si les contrôles existants atténuent adéquatement les risques cernés.

5.4

Perfectionnement professionnel et planification de carrière

Observation : La détermination des besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ne relève pas d'un processus officiel et ne fait pas partie du dispositif de gestion du rendement, comme le recommande le Guide.

Nous avons observé ce qui suit :

- o Même si le principal extrant du processus de GR est l'examen de l'évaluation du rendement entre un gestionnaire et son subalterne immédiat, le processus ne fait pas ressortir les lacunes éventuelles entre ce qu'on attend de l'employé et ce qu'il contribue à son poste sur le plan des habiletés, des compétences et des comportements. Sans ces renseignements, les employés ne pourront améliorer leur rendement actuel ou produire les plans de perfectionnement de carrière dont ils ont besoin pour accéder au poste qu'ils convoitent, ou les deux.
- o Les RH n'examinent pas périodiquement les formulaires d'évaluation pour cerner les tendances du rendement de l'employé et en tirer des renseignements intégrables aux programmes de formation. Il se peut donc que les RH n'arrivent pas à cerner les domaines particuliers où les employés du BSIF pourraient bénéficier d'une formation ou d'un soutien.

Recommandation : Pour garantir l'application uniforme d'une approche systématique et disciplinée à l'échelle de l'organisme, la formation et le perfectionnement des employés doivent constituer une partie intégrante du processus de gestion du rendement. Les plans de perfectionnement devraient permettre aux employés d'évoluer naturellement à travers l'organisme et assurer le maintien des postes quand les titulaires quittent. Le plan de relève de l'organisme pourrait alimenter les plans de perfectionnement des employés. Pour ce faire, la direction doit garantir ce qui suit :

- o La détermination des besoins d'apprentissage aux fins du poste actuel et des futurs besoins en planification du perfectionnement de carrière devraient faire partie du processus de gestion du rendement. Il faudrait aussi déterminer les compétences manquantes et les objectifs de carrière personnels à court et long termes pour permettre à l'employé

d'acquérir les qualités, les habiletés et les compétences voulues et pour cerner les possibilités professionnelles qui s'offrent aux individus.

Annexe A – Critères de contrôle en gestion du rendement

| Éléments | Composantes |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gouvernance : • Cadre stratégique de GR | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des politiques et procédures de GR adéquates sont en place et ces dernières sont régulièrement examinées, évaluées et mises à jour pour en garantir la qualité. ▪ Les fonctions, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes des diverses parties intéressées impliquées dans le processus global de GR sont clairement étayés à l'intérieur du cadre et on les respecte systématiquement. ▪ Les politiques sur la GR énoncent clairement les mesures à engager pour garantir l'assurance de qualité du dispositif de GR. ▪ Les critères servant à évaluer les réalisations et mérites sont clairement établis et communiqués aux gestionnaires et aux employés du BSIF. ▪ Les liens entre l'évaluation du rendement, la rémunération au rendement et le mérite sont officiellement établis, ils sont transparents et ils sont communiqués clairement au personnel du BSIF. ▪ Le cadre comporte une politique ou une procédure écrite sur les mesures disciplinaires progressives ou les mesures correctives à prendre dans le cas d'employés dont le rendement est jugé insatisfaisant. ▪ Le cadre intègre un processus et des procédures clairement définis permettant d'accepter et de traiter les plaintes sur le rendement d'un employé de manière à garantir la résolution rapide et efficace des conflits, y compris un mécanisme de transmission des problèmes de rendement à un échelon supérieur. ▪ Le cadre comprend un calendrier de GR, ainsi que des produits et des points de contrôle en matière de GR clairement définis. ▪ Des mécanismes sont en place pour cerner, appliquer et vérifier régulièrement l'observance du cadre et des conventions collectives, s'il y a lieu, et pour engager rapidement des mesures efficaces au besoin. |
| Gouvernance : • Supervision par la direction | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les activités de supervision de la direction sont enchâssées dans le processus, s'intègrent aux fonctions courantes, comme l'élaboration formelle de la stratégie opérationnelle globale et la détermination des buts ministériels annuels, et permettent la transmission en aval transparente et rapide de ces éléments aux sous-sections et, ultérieurement, aux gestionnaires et aux employés. ▪ Il existe un processus d'examen annuel clair applicable à l'échelle de l'organisme, des sous-sections et des employés. Ce processus permet d'évaluer les réalisations en fonction des priorités et des buts fixés, de cerner les domaines à améliorer et de produire des plans. ▪ Chaque secteur de l'organisme possède un organigramme à jour. ▪ Il existe une liste maîtresse qui énumère chaque poste au sein de l'organisme et qui précise son statut. ▪ Il existe une description de tâches pour chaque poste relevant de l'organisme. ▪ Les gestionnaires ont l'obligation de suivre toutes les étapes du processus de GR nécessaires pour répondre aux besoins de leurs subalternes immédiats. De plus, les RH surveillent et vérifient si les résultats du processus de GR ont été produits à |

| Éléments | Composantes |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>l'intérieur des délais fixés et font parvenir des avis aux gestionnaires si nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les RH examinent périodiquement les cotes de rendement et la documentation connexe pour déceler les disparités et les tendances de rendement dans l'ensemble du bureau. Les RH produisent également des rapports officiels sur les résultats à l'intention de la haute direction. ▪ Le processus de GR (surtout l'examen sectoriel par les pairs) est ouvert et transparent, et le flux d'information est complet, adéquat, fiable et rapide. ▪ On effectue périodiquement (à intervalles acceptables) des sondages auprès des employés pour aider la direction à déceler et régler les problèmes observés. |
| <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement des compétences et formation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisme fournit aux employés les outils, la formation, les ressources et l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions. ▪ La direction et les employés des RH ont les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour exécuter les tâches qui leur sont confiées compte tenu de leurs responsabilités et de leurs obligations redditionnelles en matière de RH. ▪ Les postes essentiels et les activités importantes en matière de GR ont été recensés au sein des RH, les pratiques de transfert des connaissances sont adéquates, et les ressources de dépannage sont suffisantes parmi les préposés des RH pour garantir une gestion harmonieuse et continue des fonctions des RH ayant trait à la GR. ▪ On a déterminé et décrit les compétences essentielles en gestion et en leadership qui sous-tendent la réussite organisationnelle et on offre aux gestionnaires (nouveaux et exerçant déjà leurs fonctions) la formation requise pour leur permettre de perfectionner leurs compétences en gestion des personnes. ▪ Les évaluations de rendement mettent l'accent sur des plans d'action axés à la fois sur l'amélioration des personnes qui atteignent ou surpassent les objectifs fixés et sur l'amélioration de celles qui ne les atteignent pas. Par conséquent, l'évaluation de rendement annuelle de chaque employé comprend un plan d'apprentissage personnel qui fait le lien entre les aptitudes professionnelles et les occasions de formation. ▪ Les résultats de l'examen périodique des documents sur la gestion du rendement par les RH, ainsi que les résultats des analyses des tendances en gestion de rendement à l'échelle du bureau alimentent les programmes de formation comme il convient. |
| <p>Processus de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Application du Cadre stratégique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les politiques sur la GR, de même que les outils et les gabarits s'y rattachant, ayant pour but d'aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en GR sont uniformément appliqués de la façon voulue. ▪ On offre constamment aux employés des rétroactions sur leur rendement et de l'encadrement. ▪ Il existe une procédure des RH pour faire face aux plaintes sur le rendement insatisfaisant des employés. Cette procédure vise à garantir le règlement rapide et pertinent des conflits entre employés et l'accès de tous les employés du BSIF aux services « d'experts » capables de faire enquête et de régler les plaintes. ▪ La haute direction examine régulièrement la nature et le mode de règlement des plaintes pour s'assurer que les politiques sur la GR ont été respectées tout au long du processus. ▪ Une procédure des RH permet de gérer les plaintes sur le rendement des employés et garantit que les gabarits types des mesures disciplinaires progressives et des mesures correctives sont conformes aux lois de l'emploi en vigueur; que les gestionnaires documentent rapidement et comme il se doit les étapes franchies pour aider l'employé à améliorer son rendement et le type de la participation de l'employé; que |

| Éléments | Composantes |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>les employés assujettis à des mesures disciplinaires ou correctives sont informés de leurs droits et responsabilités; que les employés obtiennent régulièrement de l'aide sur la façon d'améliorer leur rendement; que les discussions entourant leur progrès sont dûment étayées; et que les RH, en accord avec les cadres hiérarchiques, surveillent le progrès accompli par tous les employés soumis à des plans d'amélioration de rendement officiels et vérifient le respect des échéances.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les RH examinent périodiquement les documents de GR dûment remplis pour évaluer la qualité des contenus (c.-à-d. concordance entre les responsabilités clés et l'emploi, buts réalistes et mesurables, compétences liées aux objectifs opérationnels, etc.) et étayent le rendement pour s'assurer que le processus est transparent, équitable et appliqué uniformément à l'échelle du BSIF. ▪ L'accès aux dossiers et à l'information sur la GR est réservé aux personnes autorisées et seulement sur justification, de manière à garantir la confidentialité des renseignements personnels. |
| Gestion du risque | La direction cerne les principaux risques liés à la GR par les RH et évalue périodiquement si les contrôles en place permettent de les atténuer suffisamment. |