

# **Le consensus de Montebello**

## **Éléments clés en vue d'une approche plus cohérente de la gestion de l'effectif de direction de la fonction publique**

Association professionnelle des cadres supérieurs de la  
fonction publique du Canada



Janvier 2005

## Contexte

1. À titre d'équipe de gestion de la fonction publique, l'effectif de direction, tout comme sa composition, ses valeurs, son bien-être et la gamme de compétences qu'il représente, revêt une grande importance pour les Canadiens qui comptent sur son leadership pour assurer l'efficience et l'efficacité de leur gouvernement.
2. Cependant, les renseignements qui donneraient à la fonction publique un degré de confiance quant au fait que le groupe de direction démontre la bonne combinaison d'habiletés et que les bonnes personnes sont en place pour prendre la relève sont, au mieux, fragmentaires. Pour ce qui est de l'effectif de direction actuel, nous savons qui en sont ses membres et où ils travaillent. Nous ignorons cependant au niveau collectif leurs compétences et leur expérience, leurs intérêts professionnels et le temps qu'ils comptent demeurer à la fonction publique. Nous ne sommes pas certains non plus de l'écart de compétences qu'il faudra vraisemblablement combler à leur départ. De plus, les données existantes ne sont pas partagées entre les organisations. Il n'existe pas de mécanisme efficace pour affecter stratégiquement les cadres au sein de l'institution, que ce soit les cadres de niveau EX-01 à EX-03 ou les SMA, et ce, après des années d'efforts. L'appui à ceux qui tentent activement de gérer leur propre carrière n'est pas bien coordonné parmi les organisations responsables. Une approche stratégique plus concertée tant en termes d'apprentissage et de perfectionnement que de planification de carrière s'impose donc.
3. Il y a certes eu un intérêt sporadique à combler ces écarts. Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, sous l'égide de Laurence Strong (janvier 1998), a lancé le débat en incluant, dans son premier rapport, une section sur l'avenir de la fonction publique. Le Comité y précisait : "(...) mais nous croyons que la fonction publique d'aujourd'hui a atteint un point critique quant à la qualité de son leadership. Le maintien de l'actuelle approche de gestion des ressources humaines se traduira inévitablement par un affaiblissement de l'effectif de direction".
4. Dans son troisième rapport (décembre 2000), le même Comité identifiait la *planification de l'effectif* comme un élément crucial pour la décennie à venir : "Cette planification nécessitera la collecte d'une vaste quantité de données sur les habiletés et les compétences des cadres de direction actuels ainsi que la détermination des habiletés et des compétences qui seront exigées au cours des 10 prochaines années." Le plus récent rapport du Comité (décembre 2004) recommande que "les ministères étudient les plans de relève à la lumière des données actuelles et des prévisions démographiques pour pouvoir être en mesure de combler les besoins de personnel parmi les cadres supérieurs."
5. L'APEX aussi a longuement réfléchi au genre de régime de gestion qui offrirait les meilleurs avantages pour la fonction publique dans son ensemble, ses parties constituantes et les membres de l'effectif de direction.

6. L'énoncé de position de l'Association sur la réforme des RH a été publié à l'aube des consultations nationales menées au nom du Groupe de travail Quail (fin 2001) et constituait la compilation de plusieurs années de recherche et de débats. On y soulignait l'importance de l'excellence du leadership dans la livraison de résultats pour les Canadiens et le besoin d'appuyer l'équipe de gestion de la fonction publique à continuellement atteindre l'excellence. "L'APEX estime que la meilleure façon de satisfaire ces attentes des cadres est d'établir un régime de gestion des ressources humaines qui fasse **l'équilibre entre la responsabilité des cadres à l'égard de leur propre carrière et un appui des autorités centrales.**"
7. À ce jour, les progrès sur l'une ou l'autre des recommandations ont été modestes, mais le temps d'agir est peut-être maintenant arrivé. **La nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique exige que les ministères élaborent leurs propres plans de RH, ce qui permettra de générer et de partager des informations cruciales au niveau corporatif** et de créer les assises d'un régime de gestion des ressources humaines pour les EX.
8. Il y a cependant quelques préoccupations. Bien que la Loi prévoit un régime de gestion des RH plus flexible, **une délégation accrue aux ministères pourrait facilement exacerber les disparités actuelles quant au type et à la qualité de l'appui offert au groupe de la direction.** Nous devons donc agir rapidement pour définir et élaborer une approche plus cohérente à la planification et au perfectionnement de l'effectif de direction. Ces efforts nécessiteront un leadership concerté de la part des sous-ministres et des cadres à tous les niveaux. Les EX veulent être entendus sur cette question et l'APEX est désireuse de contribuer à ces discussions.
9. À sa retraite d'août 2004, le conseil d'administration de l'Association a décidé de faire de cette question une priorité et de consacrer les ressources nécessaires à l'élaboration d'un énoncé de position. Ayant été informée de l'intérêt de l'Association, Monique Boudrias, Vice-présidente exécutive de l'AGRHFPC, a suggéré à la fin d'octobre que l'APEX songe à déposer un document de réflexion à une réunion du CHF (à l'origine prévue à la mi-décembre). **L'APEX a rapidement organisé les 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre une retraite d'environ 60 cadres** au cours de laquelle les caractéristiques d'une approche moderne à la gestion de l'effectif de direction ont été discutées. Ces discussions visaient à pousser plus loin les travaux précédents de l'APEX en la matière.
10. **Les participants étaient représentatifs** de l'effectif de direction et comprenaient des cadres de tous les niveaux et de toutes les fonctions, des régions et de l'administration centrale. Bien qu'un certain nombre de participants provenaient des organismes centraux et du milieu des RH, l'APEX a délibérément penché en faveur d'une forte représentation de participants qui avaient des responsabilités hiérarchiques.

11. L'objectif étant de dessiner un modèle de gestion des EX viable, la réunion de deux jours s'est voulue une combinaison de présentations — des organismes centraux et des employeurs distincts désireux de partager leurs meilleures pratiques — et d'atteinte d'un consensus parmi tous les participants, à l'aide d'un facilitateur.
12. **Le présent rapport est le résultat de nos discussions à la retraite** et reflète le consensus atteint quant aux caractéristiques clés d'un modèle de gestion. Nous sommes confiants que ce rapport servira aux délibérations des sous-ministres et qu'il suscitera un débat accru chez les cadres.
13. Le rapport n'est qu'une étape d'un processus continu. Forte de l'appui des cadres, l'Association continuera de paufiner les idées exprimées ici jusqu'à ce que nous soyons satisfaits d'avoir élaboré un modèle viable en vue d'un régime de gestion des cadres plus cohérent.

### **L'effectif de direction : une communauté de communautés**

14. La première question que l'on a posée aux participants de la retraite était "Existe-t-il une communauté qu'on peut cerner et définir ?" Le consensus à cet égard a vite été atteint. **Il existe un sentiment clair d'identité commun à tous les cadres, une reconnaissance de la communauté et ce, peut importe toute affiliation, soit fonctionnelle ou hiérarchique.** Ce sentiment prend naissance à l'entrée dans le groupe de la direction au niveau EX-01 et peut se décrire comme le partage d'un sens particulier de responsabilités, la compréhension commune d'un rôle de leadership unique, la reconnaissance d'attentes élevées et l'engagement de satisfaire et de dépasser ces dernières.
15. **Il existe évidemment au sein de la communauté plus large une vaste gamme de sous-communautés plus distinctes** et dont la nature peut par exemple être :
  - ▶ **hiérarchique** (comme les SMA)
  - ▶ **géographique** (régions et administration centrale)
  - ▶ **fonctionnelle** (comme le groupe scientifique et technique, le groupe juridique ou financier, celui des politiques ou de la gestion de programmes).
16. De l'avis des participants à la retraite, les besoins et intérêts spéciaux de ces communautés d'intérêt peuvent et doivent être satisfaits, mais dans le contexte du groupe plus large. Il faut du temps pour "développer" un EX-01 au point où le cadre est fin prêt à assumer un poste de SMA. **La mise en place d'une approche plus "corporative" à cet égard garantira que les personnes qui sont nommées à ces postes supérieurs démontrent toute la gamme des comportements et possèdent les connaissances et l'expertise que la fonction publique désire pour ses cadres.**

## Gérer la ressource des cadres

17. **Le défi à relever dans l'élaboration de tout régime de gestion des cadres consiste à répondre aux besoins de trois constituantes distinctes : la fonction publique en tant que "corporation", les sous-ministres et les ministères qu'ils gèrent et celle du cadre supérieur lui-même.**
18. À la retraite de l'APEX à Montebello, les participants ont échangé sur les avantages pour la fonction publique, les ministères et les cadres d'avoir **un régime de gestion plus cohérent**. Il est très clair que les **cadres ne sont pas intéressés à une gestion collective** du genre de celle qu'on a tentée avec la collectivité des SMA. Ils ne croient pas que ce régime a bien fonctionné.
19. La mise en place d'une **gestion de la ressource** qui soit efficace et appliquée dans l'ensemble de l'institution **est tributaire de trois éléments** :
  - ▶ **un investissement en temps par les sous-ministres** dans la gestion de leur propre ressource de direction;
  - ▶ **l'appui par les sous-ministres** aux besoins de la "corporation", et
  - ▶ l'existence d'un engagement (processus et ressources) d'instaurer une "*connectivité*" **entre les ministères**. Cette connectivité revêt une importance particulière pour les petits ministères et organismes. Bien que les gros ministères puissent se suffire à eux-mêmes, les petits organismes ne disposent pas, de façon générale, d'un effectif de direction suffisamment important non plus que des moyens financiers pour gérer la ressource de façon aussi efficace.
20. **L'information** - "l'intelligence" - **sur l'effectif de direction constitue l'assise d'une approche plus cohérente**, soit une connaissance de l'état de la carrière, des habiletés, des intérêts et des aspirations des personnes qui forment le groupe. Ces informations ne peuvent être **colligées qu'au niveau ministériel**.
21. Il existe un certain nombre de modèles efficaces. Ainsi, la gestion supérieure de Citoyenneté et Immigration Canada se réunit mensuellement pour analyser l'évolution de chacun de ses cadres, pour vérifier leurs intérêts professionnels, pour définir s'ils sont prêts pour du perfectionnement ou une promotion. Parce que le sous-ministre connaît les membres de son équipe de gestion, il est bien positionné pour faire un usage optimal de la ressource existante et prévoir tout secteur de vulnérabilité. Nous savons aussi que l'Agence du revenu et Statistique Canada ont en place des programmes à succès depuis quelques années. Il existe sans aucun doute d'autres bons exemples.
22. La meilleure façon de promouvoir ce type d'approche de gestion est d'accroître l'imputabilité des sous-ministres quant à leur "gestion des personnes". **Les sous-**

**ministres doivent déployer de sérieux efforts pour connaître tous les membres de leurs équipes de gestion, et non seulement les sous-ministres adjoints.** Ce qui signifie passer plus qu'une journée ou deux par année pour revoir des évaluations papier et effectuer, pour ceux que l'on perçoit comme étant des éléments prometteurs, une planification de la relève fondée sur des opinions.

23. **Au niveau "corporatif", les participants à la retraite se sont ralliés à l'idée d'un organisme central de coordination par l'intermédiaire duquel les administrateurs généraux de la fonction publique pourraient partager l'information sur les tendances au sein de leur organisation individuelle,** soit l'identification des secteurs de vulnérabilité ou de croissance, les possibilités de perfectionnement ou la flexibilité pour prêter des ressources pour des périodes déterminées. Ce mécanisme permettrait également de faire connaître le processus de planification de la relève des ministères. Ce partage d'informations mettrait en lumière les besoins "corporatifs", permettant ainsi l'élaboration de stratégies efficaces.
24. **La majorité des cadres veulent gérer leur propre carrière et cherchent un appui sous forme d'accès à de l'information et à d'autres outils leur permettant de prendre des décisions éclairées relativement à leur carrière.** Bien que la plupart des cadres ne souscrivent pas au type de mobilité forcée que comporte un régime de gestion collective, ils veulent pouvoir travailler d'un ministère à l'autre pour répondre à leurs propres intérêts professionnels. À ce jour, la fonction publique s'est presque exclusivement attardée à promouvoir la mobilité à l'intérieur de paramètres étroitement définis.
25. **Les cadres veulent avoir accès à deux sortes de renseignements :**
- ▶ **les types ou genres particuliers d'emploi de cadres disponibles (par ex., réglementation) et les compétences nécessaires qui y sont rattachées, et**
  - ▶ **les possibilités actuelles et futures.**

Chaque ministère colligerait ces renseignements à l'intention de l'organisme de coordination qui en ferait l'analyse et produirait des "bulletins de renseignements" accessibles à tous les cadres.

26. Les programmes de perfectionnement actuels comme le PPACS ont connu des succès mitigés parce qu'ils n'ont pas satisfait les besoins de la corporation, des ministères et organismes, et des individus. Ainsi, bien que bon nombre de participants au PPACS en aient retiré d'importants avantages personnels, ils admettent que la nature "temporaire" des affectations au sein du programme peut avoir un impact négatif sur les organisations dans lesquelles ils sont passés. L'apprentissage pour les EX est discuté plus longuement dans la section *Apprentissage et Perfectionnement*, à la page 7.

*Au cours de ses récentes consultations nationales, l'APEX a noté que les séances de breffage sur la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la Fonction publique n'ont pas convaincu les cadres que la nouvelle loi allait rendre la dotation ou les relations de travail moins complexes ou plus rapides. Les avantages ne sont pas encore clairs pour eux.*

## Recrutement et dotation

27. Bien qu'il n'y ait pas eu de discussion spécifique sur la délégation en dotation pour les EX 4 et 5, les participants **appuyaient la délégation aux ministères pour les niveaux 1 à 3, à une condition.**
28. **Il existe une réelle préoccupation qu'une plus grande délégation aux ministères puisse engendrer un cloisonnement en termes de ressources humaines.** Dans ce contexte, les participants ont indiqué **qu'une délégation accrue doit être assortie d'un concept plus cohérent de la ressource de direction** dans l'ensemble de l'institution, y compris sa gestion et son perfectionnement ainsi que l'appui à ses membres. Les caractéristiques d'une telle approche pourraient être les suivantes :
  - ▶ une forme de planification stratégique centralisée ou de partage de "l'intelligence" sur la communauté (tel que discuté dans la section précédente)**assortie**
  - ▶ d'une reconnaissance des intérêts réels des ministères et organismes de répondre à leurs objectifs organisationnels individuels.
29. Les valeurs clés d'**accès**, de **transparence** et d'**équité** chapeauteraient une approche plus cohérente dont un des éléments serait des **normes de sélection minimales** par niveau, comprises de tous. Ces normes pourraient s'**appuyer sur le profil de compétences** développé par la Commission de la fonction publique et le Réseau du leadership. Présenté à la retraite, ce profil a été très bien reçu par les participants.
30. Il y avait aussi consensus sur le fait que **les outils et les mécanismes permettant une gestion plus cohérente des EX doivent être en place avant l'instauration de la délégation.** Il sera presque impossible de mettre en oeuvre une nouvelle approche une fois que les ministères fonctionneront sous le nouveau régime. De tels outils incluraient le nouveau profil de compétences et l'identification de regroupements de postes pouvant se prêter à une approche de ressourcement commune.
31. **L'appui aux gestionnaires délégués sous forme d'apprentissage ciblé, d'une boîte à outils et d'une imputabilité claire est aussi nécessaire avant que les pouvoirs ne soient officiellement délégués.** La compréhension par les gestionnaires de leur imputabilité pourra être améliorée par une description claire des principes relatifs à la délégation et une série d'indicateurs énonçant les valeurs et comportements désirables et

- non désirables. **Il faut noter que les cadres n'ont pas encore été formés pour accepter cette délégation.**
32. **Les participants à la discussion étaient catégoriques à l'effet que les informations sur la carrière ne doivent aucunement ressembler aux anciens outils de dotation comme "Permatri" ou le SIRG.** Les cadres veulent simplement savoir quels sont les postes ou genres de postes disponibles ou prochainement disponibles, le niveau de ces postes et les exigences minimales.
33. Au cours de la retraite de Montebello, plusieurs cadres ont insisté sur la responsabilité des ministères de mettre en place une réelle planification de la relève, mais se sont aussi questionnés quant au degré optimal de transparence du processus. Les cadres privilégient généralement des processus ouverts et qui offrent un accès équitable aux intéressés. Cependant, un processus complètement ouvert pourrait ne pas toujours servir les intérêts de l'organisation. Il n'y a pas eu consensus quant à une approche particulière.
34. La question des **recours pour les concours de niveau EX** a aussi été soulevée. **Qu'on se prévale régulièrement ou non de ce droit, on s'entendait sur le fait qu'il constituait un outil important pour assurer l'équité et la transparence** du régime de dotation et qu'il devrait être maintenu.
35. Les cadres expriment depuis plusieurs années leur préoccupation quant au niveau de préparation des recrues externes à des postes supérieurs, à assumer leurs fonctions de gestionnaires et leur rôle de leader au sein de leurs organisations. Les participants à la retraite ont noté que, dans le contexte de la démographie actuelle des EX, **la fonction publique connaîtra vraisemblablement un plus grand afflux de talents de l'extérieur de la fonction publique dans les années à venir.** Ils étaient au courant de l'étude Kroeger menée pour le compte de l'École de la fonction publique et qui identifiait les écarts quant à l'information et au soutien fournis à ces personnes nouvellement nommées. **Ils ont exprimé un ferme appui à des mesures permettant de mieux préparer ces cadres avant leur entrée en fonctions.** Ceci rejoint les recommandations antérieures de l'Association de **rendre obligatoire, pour ces personnes, la formation sur les fonctions gouvernementales de base.** En même temps, les cadres ont encouragé l'APEX à effectuer un sondage auprès des cadres qui relèvent de supérieurs qui proviennent de l'extérieur de la fonction publique, de façon à tenir compte de leur perspective sur la formation et l'appui continu appropriés.

### **Apprentissage et perfectionnement**

36. Les participants à la retraite de Montebello ont insisté sur le fait que l'apprentissage et le perfectionnement de l'effectif de direction devraient combiner

- une emphase sur les cadres comme leaders et gestionnaires, et
  - une attention à leurs besoins à titre d'individus et d'employés.
37. **L'apprentissage et le perfectionnement sont des dimensions critiques d'une solide planification des RH et devraient être intégrés au processus de gestion du rendement.** Les cadres et leur supérieur devraient avoir des conversations régulières sur l'identification des priorités à cet égard et sur les progrès réalisés. Les priorités devraient s'inspirer des objectifs institutionnels, des plans ministériels de RH et des circonstances et intérêts particuliers de chaque individu.
38. Dans le contexte de l'évolution de carrière, les cadres ont indiqué que les échanges, visites et conférences comme le symposium de l'APEX plutôt qu'une formation en salle de classe (dont l'objectif principal devrait être la transmission des connaissances de base) constituent les outils d'apprentissage les plus efficaces.
39. Toutefois, la plupart des cadres ont indiqué que l'accent récent mis sur le perfectionnement ciblé en leadership s'est réalisé au détriment de la formation de base en gestion, dans les domaines comme les finances, la gestion du matériel, la gestion de projet et les compétences en gestion des personnes. Il s'ensuit donc que beaucoup de cadres qui joignent le niveau d'entrée de la catégorie de la gestion ne maîtrisent pas les habiletés de bases pour accomplir ces fonctions centrales. Dans le contexte d'une vague prochaine de nouveaux cadres, **il est essentiel que la "gestion 101" réintègre le curriculum de base pour tous les cadres. La formation devrait être obligatoire à la nomination comme cadre et offerte à titre de recyclage plus tard dans la carrière.** Bien que les programmes visant la crème de la crème comportent des avantages, il est temps de rétablir un équilibre et de consacrer le gros des ressources de perfectionnement à la communauté dans son ensemble.
40. Une autre préoccupation soulevée à Montebello touchait l'accès très inégal à la formation et au perfectionnement de haute qualité. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres qui travaillent dans des petits organismes ou à l'extérieur de l'administration centrale. Dans ces cas, les budgets souvent plus limités obligent les cadres à mettre de côté leur propre plan de perfectionnement pour privilégier l'accès à la formation par leurs employés. Bien des cours ne sont même pas offerts en régions en raison des coûts. Afin de régler ces inégalités, **il est primordial que la formation de base soit financée de façon centrale et offerte à l'échelle nationale.**
41. Étant donné que l'on s'attend à ce que les cadres de la fonction publique puissent communiquer efficacement tant avec le public canadien qu'avec les employés, le curriculum de base pour les cadres **devrait comporter une solide composante communications.**

42. L'accès à la formation linguistique constitue un enjeu crucial pour les cadres. À l'heure actuelle, les fonds consacrés à la formation linguistique sont strictement réservés à la dotation des postes bilingues. Cependant, la fonction publique s'attend à remplacer sa horde de cadres qui prennent leur retraite par une génération plus jeune qui est déjà bilingue. Ceci signifie que **l'investissement doit se faire maintenant afin de donner accès aux futurs cadres à une formation linguistique de haute qualité, peu importe les exigences linguistiques de leur poste actuel et la région dans laquelle ils travaillent.**
43. Enfin, les cadres suggèrent que l'accès à des congés sabbatiques soit une composante normale du régime de gestion de l'effectif de direction. Les cadres acceptent souvent des affectations très exigeantes, aux défis énormes et sur de longues périodes, ce qui peut avoir un impact sérieux sur leur santé. Ils ont besoin de recharger les batteries au moyen d'affectations d'apprentissage stimulantes.

### **Rémunération des cadres et gestion du rendement**

44. Que ce soit dans le cadre des consultations régulières de l'APEX ou de la retraite de Montebello, les cadres **continuent d'appuyer fermement le maintien du régime de rémunération des cadres recommandé par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction** en 1998 et accepté par le gouvernement du jour.
45. Le Comité consultatif proposait que :
- la rémunération des cadres soit comparable à celle de l'ensemble du marché canadien au niveau EX-01;
  - les ajustements soient fondés sur les faits, et
  - les conditions d'emploi des cadres soient distinctes de celles des syndiqués en raison des responsabilités, des attentes et des exigences différentes qui s'appliquent à l'effectif de direction.
46. **Le fait que le gouvernement ait dérogé à ces principes au cours des dernières années** – diminuant sur les augmentations recommandées pour aligner les révisions salariales des cadres à celles des groupes syndiqués - **est un élément démoralisateur pour beaucoup de cadres.** Les iniquités dans les conditions d'emploi des cadres, comme **la prime de départ et l'accumulation des congés annuels, sont des irritants** que l'Association a souvent mis en lumière et qui pourraient être facilement réglés.
47. Les cadres s'entendent que la mise en oeuvre du programme de gestion du rendement (PGR) **s'améliore avec les années.** Plus particulièrement, les ententes de rendement sont

élaborées plus rapidement et les engagements sont liés “en cascade” aux plans d'affaires. Il existe toujours cependant une préoccupation à l'effet que le processus d'évaluation n'est pas suffisamment transparent. S'appuyant sur les commentaires des cadres, l'APEX suggère que les ministères mettent en place des processus clairs et transparents et qu'ils y adhèrent pour assurer une certaine prévisibilité. **Tous les superviseurs, par exemple, devraient être tenus de fournir une rétroaction franche et honnête, y compris l'évaluation recommandée, avant la tenue des comités d'évaluation. Dans les cas où le comité de révision modifie la cote recommandée par le superviseur, le motif du changement devrait être communiqué** au cadre en question. L'évaluation des superviseurs devrait tenir compte de la qualité et de la crédibilité de leur évaluation des subordonnées.

48. Afin de **donner plus de poids à la façon dont les résultats sont atteints, le rendement en matière de “gestion des personnes” devrait être évalué séparément et une portion de la rémunération à risque spécifiquement réservée à cet élément**, comme c'est actuellement le cas à l'Agence du revenu du Canada.
49. Les cadres jugent que les **étiquettes** actuellement rattachées aux définitions des cotes de rendement ne servent pas à promouvoir les objectifs du Programme. Chacun des niveaux **devrait définir le plus clairement possible le rendement qui se mériterait le niveau particulier de rémunération à risque**. Au minimum, **un cadre qui réalise tous ses engagements clés devrait recevoir son plein salaire, y compris une rémunération minimale de rendement ou à risque de 7 % (10% pour les SMA)** afin de réaliser la comparabilité de rémunération totale minimale qui est le fondement du régime.
50. **Il ne devrait pas y avoir de quotas de distribution**. Pour citer le Comité Stephenson (2004), “le programme [de gestion du rendement](...) est un outil important (...) pour préciser les objectifs et les engagements de la fonction publique, ainsi que pour récompenser les comportements et le rendement qui produisent les résultats attendus”. Cela étant dit, le fait de déterminer de façon arbitraire qu'une proportion spécifique de cadres ne devrait pas recevoir de rémunération à risque met en péril l'intégrité du programme, le transformant en un jeu de chiffres et pénalisant injustement les organisations qui gèrent le rendement de façon continue.
51. **Pour les cadres qui ne performant pas à un niveau acceptable, des mesures de redressement doivent être élaborées et les superviseurs tenus imputables de leur mise en oeuvre. Les cadres à qui on aura fourni les moyens et l'occasion d'améliorer leur rendement et qui continuent de ne pas réaliser leurs engagements permanents pendant deux années consécutives devraient être réaffectés, rétrogradés ou remerciés.**
52. Les administrateurs généraux devraient être tenus imputables et évalués sur le rendement de leur organisation en termes de gestion des personnes et du processus de gestion du rendement, en sus du rendement global de leur organisation.

53. Le programme de gestion du rendement est complexe et mal compris de tous les employés de la fonction publique, sans parler du public. **Le Réseau du leadership devrait élaborer une stratégie de communications pour améliorer la situation.** Le fait de publiciser les résultats du programme, tel que recommandé par le Comité consultatif, serait un point de départ. Plutôt que de rendre compte de la distribution des cotes et d'en faire un suivi, on devrait mettre **l'accent sur les montants réels accordés par ministère, par niveau et par région.** Non seulement cette façon de faire fournirait-elle le moyen d'expliquer les résultats au public, mais elle rehausserait aussi la transparence et la crédibilité du Programme auprès des cadres.

### Services et soutien aux cadres

54. Tel que mentionné précédemment, l'effectif de direction constitue une communauté distincte, avec ses propres responsabilités et besoins uniques. On attend beaucoup des cadres sur le plan des efforts et de l'engagement. **Ils devraient en retour recevoir un soutien et des services de pointe** pour qu'ils soient bien équipés pour remplir leurs fonctions dans le meilleur intérêt des Canadiens.
55. La recherche a démontré que des leaders en santé étaient les mieux placés pour fournir le genre de leadership dont les organisations saines et productives ont besoin. La disponibilité de mécanismes et de services de soutien appropriés est un facteur clé pour assurer que les cadres demeurent en santé.
56. Certains services à l'intention de ce groupe client existent déjà. Cependant, ils sont dispersés à travers diverses organisations et ne sont souvent pas très bien connus de la communauté. **Une approche de guichet unique et une fonction de triage s'imposent,** par lesquelles les cadres pourraient obtenir réponse à toutes leurs questions et satisfaction de leurs besoins auprès d'un centre où la confidentialité serait assurée et qui pourrait ensuite les référer au fournisseur de services approprié.
57. La fonction publique fédérale devrait mettre en place une approche complète (de l'entrée en fonctions à la retraite) dans la conception d'une structure de services pour les cadres. Il existe de meilleures pratiques desquelles s'inspirer, allant de la cérémonie d'accueil de l'APEX pour les nouvelles recrues au groupe de la direction, en passant par les vidéo-conférences sur les thèmes et sujets d'intérêt pour la communauté, aux services conseils de l'APEX à l'intention des cadres. Tous ces services de l'APEX sont précieux parce qu'ils comblent un vide et qu'ils ont été conçus pour répondre aux besoins particuliers des clients à qui ils s'adressent – la communauté des cadres.
58. Malheureusement, **les cadres ne sont pas bien servis par les politiques sur le harcèlement et l'indemnisation de la fonction publique.** Par exemple, les écarts dans le soutien offert aux répondants dans les cas de harcèlement rendent les cadres vulnérables aux mesures de représailles de la part d'employés dont ils tentent de gérer le rendement de façon légitime. Bien que les cadres condamnent l'inaction dans les cas de harcèlement

réel, ils citent de nombreux cas où eux-mêmes ou leur collègues ont été victimes de dommages psychologiques, émotifs ou professionnels en raison de l'incapacité de l'employeur d'offrir le soutien approprié. L'APEX n'a cessé d'exprimer ses préoccupations à l'employeur sur cette question et a récemment organisé une table ronde qui réunissait des représentants de l'employeur, d'autres organismes intéressés et le service conseil de l'Association. L'Association espère que des modifications aux politiques sur le harcèlement et l'indemnisation seront apportées prochainement.

59. Les employeurs de choix se préoccupent aussi de leurs cadres qui sont près de la retraite ou qui prennent leur retraite en reconnaissant l'importante contribution de ces personnes au cours des années et l'impact qu'ils ont sur la perception des autres à l'égard de la compagnie ou au produit. On peut dire la même chose de la fonction publique. **Les cadres devraient être appuyés dans leur transition à la retraite**, comme suit :

- des avis d'experts en matière de planification de la retraite et de calcul des avantages;
- un accès à des services conseils au besoin;
- pouvoir contribuer au développement de la prochaine génération de cadres au moyen d'affectations "significatives" de pré-retraite, et
- êtres fêtés lorsqu'ils quittent la fonction publique.

De plus, les lignes directrices actuelles en matière d'après-mandat devraient être simplifiées afin de faciliter l'accès aux services de cadres aguerris qui ont pris leur retraite.

60. **La prestation de tels soutien et services en régions présente des défis qui doivent être examinés et résolus.** Nous vivons dans une société très réseautée et devrions être en mesure de trouver des moyens créatifs de livrer des services aux cadres en régions, même à ceux qui sont situés dans des régions éloignées.