



## Huitième Forum annuel de perfectionnement professionnel de la Communauté nationale des gestionnaires Vancouver (C.-B.)

Séance de sondage électronique, le 22 avril 2008

Le Forum annuel de perfectionnement professionnel 2008 de la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a offert, dans le cadre de son programme de trois jours, une séance de sondage électronique durant laquelle près de 1 000 gestionnaires du gouvernement fédéral de toutes les régions du Canada ont donné leur point de vue sur des thèmes liés au renouvellement de la fonction publique. La technologie a permis d'avoir accès instantanément aux résultats et a servi de point de départ à des demandes de renseignements et à des discussions entre les gestionnaires et un certain nombre de hauts dirigeants du gouvernement fédéral.

La première de ces séances de sondage électronique, qui a eu lieu lors du forum de la CNG tenu à Ottawa en avril 2007, présentait à un groupe d'experts des réponses à des questions posées dans les domaines de la démographie, de la transmission du savoir et de la planification de la relève, des services ministériels et administratifs communs, des langues officielles et de la dotation. Le groupe d'experts était formé de Nicole Jauvin (présidente, Agence de la fonction publique du Canada [l'Agence]), Wayne Wouters (Secrétaire du Conseil du Trésor [SCT]) et de Ruth Dantzer (présidente et chef de la direction, École de la fonction publique du Canada [EFPC]).

Ces constatations se sont avérées intéressantes pour les experts du groupe et, par conséquent, les organismes centraux ont procédé à d'autres collectes de renseignements au moyen de séances de consultation et d'ateliers tenus dans tout le pays. Lors du forum de cette année, ils ont été vivement intéressés par la validation de ces constatations et une conversation avec les participants au sujet des préoccupations des gestionnaires.

Cette année, le groupe d'experts a été élargi pour y inclure Maria Barrados, de la Commission de la fonction publique (CFP), François Guimont, sous-ministre de TPSGC et champion de la CNG et Darrell Mahoney, sous-commissaire de l'Agence du revenu du Canada.

En préparation de la séance de sondage électronique du forum 2008, un groupe de travail dirigé par la CNG et soutenu par des experts des organismes centraux a effectué une synthèse de l'information recueillie durant les séances de consultation et les ateliers afin d'établir des thèmes à traiter et des questions. Le groupe de travail a également pris en considération les recommandations du [Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre - Rapport au Premier ministre - Février 2008](#) et l'information connexe relative au renouvellement de la fonction publique.

On a dégagé les thèmes suivants :

- La démographie des délégués
- La dotation et le recrutement
- La gestion du rendement
- La responsabilisation et le risque

- L'apprentissage

Les questions ont été élaborées de manière à ce qu'elles

- Soient pertinentes pour un large éventail de gestionnaires de tous les ministères et organismes
- Ne créent pas d'attentes à l'égard des dirigeants présents pour qu'ils donnent des solutions instantanées aux problèmes
- Mettent en évidence le rôle des gestionnaires en tant qu'agents de création de solutions
- Suscitent l'enthousiasme et l'adhésion des participants, mais d'une manière stimulante et positive

L'objectif de la séance était de laisser le plus de temps possible pour la discussion tout en fournissant des possibilités valables de rétroaction verbale et écrite.

## Résultats du sondage électronique 2008

### Questions sur la démographie

1) Quand avez-vous l'intention de quitter la fonction publique fédérale pour prendre votre retraite? (929 votes)

1	D'ici trois ans	104	11 %
2	Dans trois à six ans	153	16 %
3	Dans six à neuf ans	173	19 %
4	Dans neuf ans ou plus	499	54 %

2) J'ai : (963 votes)

1	À la fois des pouvoirs de dotation qui m'ont été délégués et des pouvoirs financiers	492	51 %
2	Des pouvoirs de dotation qui m'ont été délégués seulement	40	4 %
3	Des pouvoirs financiers seulement	200	21 %
4	Je n'ai aucun des pouvoirs susmentionnés	211	22 %
5	Je ne suis pas sûr	21	2 %

3) Votre organisation est-elle visée par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*? (974 votes)



1	Oui	836	86 %
2	Non	133	14 %
3	Je ne sais pas	5	0,5 %

## Dialogue avec les hauts dirigeants – discussion en séance plénière sur les résultats du sondage électronique

Les membres du groupe d'experts ont répondu successivement à des questions sur la dotation, la gestion du rendement, la responsabilisation, le risque et l'apprentissage. Après que les résultats pour toutes les questions eurent été présentés, on a invité les délégués à discuter avec les participants de leur table au sujet de leur réaction aux résultats. Un modèle de rapport a été fourni à chaque table et un résumé de ces constatations se trouve à l'annexe A.

On a demandé aux délégués de voter à main levée pour indiquer quel thème avait primé dans leurs discussions. La dotation a reçu le plus grand nombre de votes. Sont venus ensuite la gestion du rendement, l'apprentissage et, en dernier lieu, la responsabilisation et le risque. Des porte-parole de certaines tables ont été invités à faire rapport sur la teneur des discussions à leur table au groupe des hauts dirigeants. On a choisi deux ou trois tables pour chaque sujet, selon l'ordre de fréquence des discussions. La présente section constitue un résumé de cette discussion.

### Dotation

4) Quel niveau de participation au processus de dotation collective vous conviendrait pour effectuer une sélection d'une durée indéterminée à partir d'un répertoire de candidats préqualifiés? (980 votes)

1	Une participation à toutes les étapes du processus	103	11 %
2	Une participation à certaines étapes du processus, mais pas à toutes les étapes	515	53 %
3	J'effectuerais une nomination à partir du répertoire, sans même avoir participé au processus	362	37 %

**Les délégués** ont fait état de quatre grandes questions ou observations en ce qui a trait à la dotation collective :

#### 1. La rapidité du processus.

*« Franchir les étapes du processus administratif de l'enquête de sécurité, des tests linguistiques et tout le reste une fois le processus effectué – afin d'être en mesure d'offrir le poste à l'employé rapide[ment]... »*

2. La concurrence pour recruter des employés qualifiés a souvent pour conséquence que le répertoire est épuisé avant que tous les gestionnaires aient été en mesure de s'en prévaloir. Selon la taille du répertoire, ceci peut représenter un investissement important dont les avantages ne sont pas réalisés par chaque gestionnaire.
3. La nécessité que des experts possédant les connaissances voulues participent au processus afin que les gestionnaires se sentent en confiance.
4. La facilité d'utilisation relative d'un processus plus générique et la confiance accrue envers celui-ci.

**Nicole Jauvin** a répondu en disant que, lorsqu'on a commencé à promouvoir la dotation collective, on croyait que c'était une panacée qui pourrait peut-être alléger la charge de travail des gestionnaires, mais qu'il ne s'agit pas nécessairement de la solution pour tous les processus. Elle a ajouté que, malgré tout, elle pouvait être très utile pour constituer un bassin de personnes, compte tenu du temps consacré à l'ensemble du processus.

Elle a reconnu que la sécurité est un problème et elle a affirmé que **Maria Barrados** et elle-même pourraient obtenir la participation de collègues pour déterminer ce qu'on pourrait faire pour accélérer le processus des autorisations de sécurité, en s'assurant que les ministères n'imposent pas des cotes plus restrictives qu'il ne faut.

**Maria Barrados** a ajouté qu'elle jugeait que la question de la rapidité est extrêmement importante. Elle a dit qu'il est nécessaire d'être agile et d'agir au moment opportun pour s'assurer de ressources adéquates. Elle a expliqué que la CFP a fait de grands efforts pour rationaliser les tests linguistiques et qu'elle surveille le tout de près pour s'assurer que des retards ne font pas obstacles aux nominations. De plus, elle a relevé qu'il faut examiner la classification et les autorisations de sécurité et qu'il serait utile que les gestionnaires dressent une liste des aspects qui constituent des irritants. Pour ce qui est de l'épuisement des répertoires, elle a recommandé aux gestionnaires qui savent qu'il y aura des besoins continus en personnel d'envisager de constituer un répertoire et d'y puiser en fonction des besoins.

**Darrell Mahoney** a rapporté que le processus a été « long et tortueux » à l'ARC. Il a relaté que l'ARC avait récemment acquis la capacité de procéder plus rapidement à des tests normalisés pour de grands nombres de postulants externes, mais que l'organisme est encore quelque peu ralenti par les enquêtes de sécurité et la formation linguistique. Néanmoins, il a affirmé que l'ARC commence maintenant à voir une accélération de la dotation. Il a conclu qu'il avait fallu huit ans pour être en mesure de constater les avantages du recours à des répertoires de candidats préqualifiés, ce qui permet de passer directement à l'étape du placement des candidats une fois que les exigences particulières du poste ont été déterminées.

(Plus tard durant la séance, **Wayne Wouters** a commenté qu'il devrait y avoir une boucle de rétroaction pour faciliter la gestion des répertoires.)

5) Je comprends bien les responsabilités et les rôles suivants liés au processus de sélection (956 votes)

1	Mon rôle et celui de conseiller-spécialiste en RH	582	61 %
2	Seulement mon rôle	107	11 %

3	Ni l'un ni l'autre	272	28 %
---	--------------------	-----	------

Pour ce qui est des rôles et des responsabilités en matière de dotation, les **délégués** se sont exprimés sur :

1. Les fardeaux administratifs associés à la dotation, les pressions exercées sur les ressources de RH, le temps du gestionnaire et les retards dans les offres qui en découlent.
2. La nécessité de délimiter les pouvoirs (rôles) entre les gestionnaires responsables de l'embauche et les spécialistes en ressources humaines.

Nicole Jauvin a répondu qu'elle trouvait encourageant le fait de voir un fort pourcentage de répondants disant qu'ils comprenaient leur rôle et elle a suggéré que le principal problème lié aux rôles était le fait de disposer de suffisamment de ressources pour faire le travail. Bien que les RH comprennent leur rôle de conseil et que les gestionnaires commencent à s'adapter à leurs nouvelles responsabilités, elle a dit qu'il y avait place pour un rôle intermédiaire, c'est-à-dire pour des gens qui pourraient s'occuper de certaines responsabilités administratives afin de permettre aux gestionnaires et aux conseillers en RH de jouer leur rôle de manière efficace.

Les **délégués** ont également soulevé les points suivants :

1. La possibilité d'obtenir la participation des conseils fédéraux pour offrir des ateliers et des outils afin de s'occuper de la planification du renouvellement de la fonction publique;
2. Une recommandation de période minimale d'avis actifs pour les concours.

**Maria Barrados** a répondu que les conseils fédéraux pourraient être des modèles de collectivités efficaces, que la CFP joue un rôle actif dans la plupart des conseils fédéraux et qu'elle est présente pour fournir du soutien en ce qui touche les services. Elle a encouragé les délégués à communiquer leurs problèmes et leurs observations aux autres conseils fédéraux. Elle a ajouté qu'elle aimerait que le genre de travail que les conseils mettent au point fonctionne également à Ottawa.

Elle a rappelé aux délégués que les pouvoirs de dotation et les autres règles et règlements régissant la dotation relèvent de la CFP. Elle a indiqué que des discussions avaient eu lieu sur le délai pendant lequel les concours devraient être affichés et qu'il y a deux exigences à respecter : premièrement, il faut qu'un nombre suffisant de personnes répondent et, deuxièmement, il faut établir un équilibre entre la gestion du volume et l'équité. La clé est de ne pas raccourcir la période d'affichage du concours mais de rendre le processus moins lourd en fournissant de meilleurs outils. Elle a conclu son intervention en disant que c'est un travail en cours.

### Gestion du rendement

6) Pour m'occuper efficacement des gens qui ont un rendement insuffisant, ce qui suit me serait le plus utile : (960 votes)

1	L'apprentissage, le coaching et le mentorat	110	11 %
---	---	-----	------

2	Des conseils et du soutien en matière de RH	126	13 %
3	Des possibilités de placement convenant mieux aux compétences et aux habiletés de l'employé	317	33 %
4	Un leadership exercé par la haute direction pour que je bénéficie de l'appui et des ressources nécessaires	407	42 %

7) Le processus d'examen du rendement dans mon organisation a des répercussions positives sur le rendement du personnel (975 votes)

1	Entièrement d'accord	31	3 %
2	Plutôt d'accord	208	21 %
3	Ni d'accord ni en désaccord	252	26 %
4	Plutôt en désaccord	306	31 %
5	Vraiment en désaccord	179	18 %

Les **délégués** ont mentionné les problèmes suivants au sujet de la gestion du rendement :

1. L'importance d'établir un lien entre le rendement et les plans, buts et objectifs organisationnels; la nécessité de faire correspondre les ententes et le cycle budgétaire et le besoin d'une sensibilisation accrue à la nécessité de perfectionner les compétences de base pour les besoins organisationnels futurs.
2. La nécessité de discuter avec divers représentants au sein de l'organisation, qui ne se résument pas aux syndicats ou aux responsables de la gestion informelle des conflits. Ces discussions devraient mettre l'accent sur la conversation et non sur le processus.
3. Un plus grand soutien est nécessaire de la part des niveaux supérieurs (en particulier pour établir un équilibre dans un milieu syndiqué).
4. La nécessité d'en apprendre davantage au sujet de l'encadrement et du mentorat.

Les délégués ont relevé que, bien que la haute direction apporte son soutien lorsqu'on lui fournit l'information nécessaire, il est nécessaire d'adopter une « nouvelle approche audacieuse » en matière de gestion du rendement.

**Wayne Wouters** a répondu qu'il peut être difficile d'établir des systèmes et que, jusqu'à maintenant, l'accent en matière de gestion du rendement a été mis davantage au niveau des EX, pour lesquels il existe des outils tels que la rémunération au rendement. Pour ce qui est des employés syndiqués, certains droits et certaines responsabilités pourraient compliquer la gestion

du rendement. Il a dit qu'il est très important d'établir un lien entre les employés et les priorités de l'organisation et de tenir les conversations nécessaires pour déterminer les progrès accomplis par rapport aux buts et aux priorités.

Il a également expliqué que le rendement médiocre est un problème connu depuis longtemps et a recommandé qu'on fournisse davantage d'outils et de soutien aux gestionnaires.

**Nicole Jauvin** a déclaré qu'elle estimait que les gestionnaires comprenaient le problème du rendement mais que, souvent, ils n'avaient pas le temps de s'en occuper; elle a suggéré que des outils et une formation améliorés pourraient être nécessaires. Elle a souligné que le fait de mettre l'accent sur le processus et de s'appuyer sur des modèles ne constitue pas une approche particulièrement utile. Elle a ajouté qu'il serait possible d'abrégé les processus avec une planification plus efficace qui intégrerait les plans d'activités, les circuits de travail et les besoins des gens. Elle a également relevé que le fait d'avoir des conversations avec les employés constitue une part importante du cycle de gestion du rendement.

### La responsabilisation et le risque

8 ) À quelle activité consacrez-vous le plus de temps? (973 votes)

1	Discussion en personne avec les employés au sujet de leur rendement – gestion des personnes	156	16 %
2	Processus de dotation, d'administration et de présentation de rapports	340	35 %
3	Activités liées aux principaux projets et programmes	477	49 %

9 ) Je sens que je peux ouvertement remettre en question les politiques et les pratiques touchant le milieu de travail

1	Entièrement d'accord	169	17 %
2	Plutôt d'accord	362	37 %
3	Ni d'accord ni en désaccord	110	11 %
4	Plutôt en désaccord	246	25 %
5	Vraiment en désaccord	87	9 %

Les **délégués** ont fait des commentaires sur les questions suivantes en ce qui touche la responsabilisation et le risque :



1. Il est nécessaire que la haute direction soutienne un *changement de culture* qui permette l'exercice de l'autorité qui a été conférée aux gestionnaires afin qu'ils puissent prendre des risques de manière responsable sans craindre de représailles.  
*Bien des cadres supérieurs ne veulent pas avoir de problèmes dans les domaines dont ils sont responsables. L'échelon des gestionnaires qui relèvent directement d'eux a alors de la difficulté à s'acquitter de ses responsabilités .»*
2. On estime que les restrictions quant à l'exercice de l'autorité sont en partie motivées par un fardeau de responsabilisation qui met l'accent sur la mesure plutôt que sur les aspects tangibles.  
*« Les organismes centraux ont une certaine part de responsabilité dans cette situation parce qu'ils ont créé une culture de réaction aux exercices de surveillance et des exercices de vérification qui mettent l'accent sur les chiffres plutôt que sur la qualité. »*  
*« Ne chargez pas les gestionnaires de fardeaux – statistiques et rapports – qui démoralisent. Il est temps qu'on laisse les bons gestionnaires gérer. »*  
Cela ne signifie pas que la responsabilisation serait mise en péril, et on reconnaît que la vérification est nécessaire. Une formation appropriée est recommandée comme un outil qui pourrait atténuer le risque.

**Wayne Wouters** a répondu que l'aversion envers le risque est un problème des plus importants. Il a dit qu'il est important que les responsabilités soient claires et que, dans la fonction publique *« si nous ne pouvons pas permettre à nos gestionnaires d'être innovateurs, créatifs, nous ne serons pas en mesure de répondre aux besoins des Canadiens. Tout commence et tout finit là... Qu'est-ce que l'autorité si vous ne pouvez pas prendre les responsabilités qui l'accompagnent? »* Il a ajouté que *« nous, au Conseil du Trésor, avons créé trop de règles »* qui ne correspondent pas à un cadre de gestion des risques. Les ministères ont ajouté leurs propres règles et ceci a pour effet d'enrayer la machine. Il a conclu en disant que le vieux dicton *« Laissez les gestionnaires gérer »* est encore pertinent aujourd'hui.

**Darrell Mahoney** a expliqué qu'il doit y avoir un équilibre entre la responsabilisation et la gestion des risques, et il a conseillé aux gestionnaires de résister aux pressions lorsqu'ils croient qu'on leur impose un fardeau excessif en terme de responsabilisation et de rapports à fournir. Il a rappelé que *« Lorsque nous acceptons de devenir gestionnaires, nous endossons de lourdes responsabilités et avec celles-ci viennent certaines choses qui peuvent constituer des irritants au travail mais qui sont absolument essentielles pour nous assurer d'être responsables envers le public et le gouvernement du Canada. De ce point de vue, nous devons tenter de trouver un équilibre. »*

## L'apprentissage

10) La mise en œuvre de plans d'apprentissage au sein de mon organisation a eu des répercussions positives sur le rendement du personnel (969 votes)

1	Entièrement d'accord	60	6 %
2	Plutôt d'accord	227	23 %

3	Ni d'accord ni en désaccord	311	32 %
4	Plutôt en désaccord	255	26 %
5	Vraiment en désaccord	116	12 %

Les **délégués** ont fait des commentaires sur les questions suivantes en ce qui touche les plans d'apprentissage et le rendement :

1. Pour ce qui est des liens entre les plans d'apprentissage et le rendement, il est important que les plans d'apprentissage et les évaluations du rendement soient préparés en même temps et qu'on profite de cette occasion pour déterminer dans ce contexte certains objectifs d'apprentissage et certaines idées.
2. La nécessité des compétences de base standard et d'une approche intégrée (pangouvernementale) de la mesure du rendement (comparer les systèmes en ligne de gestion du rendement des ministères).
3. L'importance de l'engagement des gestionnaires à donner suite [de manière concrète] aux plans d'apprentissage et à voir au perfectionnement professionnel de leurs employés.

**Ruth Dantzer** a indiqué qu'il est important de faire un suivi des plans d'apprentissage dans le contexte de la gestion du rendement. Elle a mentionné que Mon planificateur d'apprentissage, un outil en ligne récemment lancé par l'EFPC, permettrait aux employés de dégager et d'auto-évaluer leurs compétences de base et leurs aptitudes. Elle a souligné qu'il est nécessaire de tenir des discussions pour faire un suivi et reconnaître le besoin de perfectionnement des compétences. Le perfectionnement n'est pas nécessairement synonyme de cours mais que, la plupart du temps, il consiste à donner un exemple de comportement et à prendre le temps de tenir des conversations avec le personnel.

**François Guimont** a dit qu'il est facile de se perdre dans les quantités et que l'exigence relative aux plans d'apprentissage peut devenir une autre « course aux chiffres » et mettre en péril la qualité. Il s'est dit d'accord avec Ruth Dantzer sur le fait que les compétences de base pourraient souvent être perfectionnées à l'aide de méthodes informelles. Il a ajouté qu'on crée une lacune au plan de la crédibilité lorsqu'un plan est mis au point mais que rien ne se passe. Il a appris avec inquiétude qu'on ne donnait pas de formation en raison d'un manque de ressources ou de temps et a suggéré que la haute direction a la responsabilité d'assurer aux gestionnaires qu'on mettra du temps et des ressources à leur disposition et qu'à leur tour, les gestionnaires auront cette responsabilité envers leurs employés. De leur côté, les employés ont la responsabilité de prendre en main leur carrière et un point de rencontre à mi-chemin, productif pour les deux parties, devrait être établi avec les gestionnaires.

11 ) Dans mon organisation, nous préparons suffisamment les futurs gestionnaires à remplacer les employés qui partent à la retraite (979 votes)

1	Entièrement d'accord	23	2 %
2	Plutôt d'accord	160	16 %
3	Ni d'accord ni en désaccord	125	13 %
4	Plutôt en désaccord	351	36 %
5	Vraiment en désaccord	320	33 %

Les **délégués** ont formulé les commentaires suivants sur le thème de la planification de la relève :

1. Il est nécessaire d'accorder une importance stratégique à la planification de la relève à tous les échelons de l'organisation afin de remédier à une absence alarmante de planification.
2. Il est nécessaire d'en faire une priorité et d'y consacrer davantage de temps et de ressources.  
*« Le problème n'est pas l'exode des cerveaux mais bien la perte de la sagesse. »*  
 Quelqu'un a suggéré de « coupler » les employés afin de permettre aux recrues de travailler avec la personne qu'ils vont remplacer.

**François Guimont** a reconnu que la perte des connaissances organisationnelles est un problème important qui le préoccupe depuis un certain temps. Il a mentionné que TPSGC a mis en place des projets pour s'attaquer à ce problème. Ces projets ne sont pas axés sur le jumelage mais sur d'autres méthodes telles que les modalités de travail souples pour les cadres supérieurs qui s'appêtent à prendre leur retraite.

**Ruth Dantzer** a fait remarquer qu'elle croyait que des progrès avaient été accomplis avec l'exigence de préparation de plans de ressources humaines, qui devraient permettre de déceler les postes pour lesquels les risques sont les plus grands. Elle a également suggéré aux délégués de jeter un coup d'œil à [À la recherche du savoir perdu](#), une publication axée sur les travaux de la Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la mémoire organisationnelle présidée par François Guimont. Elle a dit qu'il est possible de transmettre le savoir d'un ministère à l'autre. Un exemple de cela est le ministère de la Justice, qui a nommé une dirigeante principale du savoir dont la tâche consiste à déterminer ce qui est fait pour se préparer aux pertes de savoir. Elle a déclaré que la planification de la relève est une responsabilité collective et non quelque chose qui vient exclusivement d'en haut, et qu'il revient aux gestionnaires de prendre le temps de préparer la prochaine génération en tenant des discussions. Elle a souligné que le Programme avancé en leadership (EFPC) vise à créer un bassin de fonctionnaires prêts à devenir administrateurs généraux et a fait remarquer que la gestion s'améliore avec la pratique.

## **Annexe A : Résumé des discussions aux tables**

### **1. La dotation et le recrutement**

#### **A. Degré de participation**

- a) Les répertoires prennent tellement de temps qu'ils ne fournissent pas suffisamment de candidats qualifiés parce que les gens ont accepté d'autres emplois; il est nécessaire de réduire le délai de dotation.
- b) Ne pas compter exclusivement sur les processus collectifs – recourir à une panoplie de mécanismes.
- c) Rationaliser les processus et les rendre plus souples.
- d) Peur de perdre des postes en raison de contraintes budgétaires Tenter de doter immédiatement sans se demander si d'autres postes devraient avoir la priorité.
- e) Tests normalisés.
- f) Faciliter l'octroi de la permanence aux employés occasionnels qui ont un bon rendement.
- g) Être plus souple au point de vue linguistique pour ce qui est des possibilités de promotion (surtout en région).

#### **B. Rôles et responsabilités**

- a) Besoin d'une participation accrue et de davantage de conseils des RH.
- b) Harmoniser la planification des RH avec celle des activités.
- c) Nécessité d'établir un équilibre entre les habilités interpersonnelles et les compétences techniques.
- d) Le rôle du conseiller en RH n'est pas bien connu.
- e) Publier les plans de RH afin que tous puissent voir les organisations qui prévoient des activités de dotation.
- f) Les conseillers en RH doivent fournir davantage de soutien aux gestionnaires; les conseils devraient être pertinents et refléter les besoins en temps opportun.

### **2. Gestion du rendement**

#### **A. Personnes au rendement médiocre**

- a) Pas de mécanisme « réel » en place.
- b) Lignes directrices normalisées dans toute la fonction publique.
- c) Reconnaître les personnes ayant de fortes aptitudes en gestion des personnes et leur accorder des promotions, mettre moins l'accent sur les compétences techniques ou en établissement de politiques.
- d) On s'attend à ce que les gestionnaires fassent l'effort et ils sont ensuite bloqués au niveau des cadres supérieurs.
- e) Donnez-nous des outils pour nous occuper de la gestion du rendement; les gestionnaires ne se sentent pas bien formés pour effectuer cette tâche.
- f) Les employés syndiqués ont des droits très étendus qui nuisent aux solutions.
- g) Un rendement insuffisant n'entraîne que peu ou pas de conséquences.

- h) Le leadership de la haute direction est essentiel. Il doit être clair que le bon rendement est reconnu et que le rendement insuffisant entraîne des conséquences.
- i) Explorer d'autres possibilités – il n'est pas négatif de recommander un employé pour d'autres possibilités.
- j) Certains gestionnaires héritent d'employés qui ne donnent pas satisfaction et dont le gestionnaire précédent ne s'est pas occupé.
- k) La question de savoir si la personne correspond bien au poste ou si le rendement insuffisant a d'autres causes.
- l) Il est nécessaire de « congédier » les mauvais employés et non de les envoyer ailleurs.
- m) Besoin de davantage de soutien, de conseils et de directives dans le cas des employés qui ont des problèmes de santé mentale.
- n) Le fait qu'il soit connu que le rendement insuffisant est bien géré constitue un outil de recrutement clé. Cela rend la fonction publique plus intéressante si l'excellence est la norme.

#### B. Processus d'examen du rendement

- a) Moins de rigidité dans le processus d'évaluation du rendement.
- b) Pas uniforme dans tous les ministères.
- c) Il devrait y avoir des plans de travail valables qui définissent clairement les attentes et les indicateurs mesurables.
- d) Il pourrait y avoir un lien entre le fait de ne pas gérer ces plans et le rendement médiocre de certains employés.
- e) Prendre le temps de faire un suivi des plans et de rencontrer les personnes.
- f) Récompenses et sanctions concrètes en matière de rendement, y compris un meilleur lien avec la dotation.
- g) Rebaptiser le processus « gestion par objectifs » afin de mettre l'accent non pas sur la conformité ou le rendement mais plutôt sur le fait de rendre visible les répercussions de la contribution ou de l'absence de contribution de l'employé sur la mission de l'organisation et ses objectifs.
- h) L'examen du rendement doit être efficace et avoir un sens (p. ex. rémunération au rendement) afin que les gens le prennent au sérieux.
- i) Créer des compétences de base clairement définies afin que tout le monde sache ce qu'on attend d'eux.

### 3. Responsabilisation et risque

#### A. Temps consacré

- a) Il est difficile de trouver le temps de gérer les RH comme il le faudrait.
- b) Pas assez de temps pour gérer, diriger, encadrer et perfectionner le personnel. Donne aux gestionnaires le sentiment de livrer des produits incomplets plutôt que de livrer de la qualité.
- c) Les gestionnaires ont trop de rapports à préparer, ce qui ne leur laisse pas de temps pour s'occuper de leur personnel; en fin de compte, les problèmes de personnel s'aggravent.

- d) Faire en sorte de consacrer autant d'attention et d'efforts aux 20 % des employés qui sont performants qu'aux 20 % qui ont le moins bon rendement.
  - e) Établir un équilibre entre diriger/encadrer et exécuter le programme.
  - f) Il est nécessaire que les élus fixent des échéances raisonnables car les attentes se répercutent de haut en bas dans toute l'organisation,
  - g) On devrait passer plus de temps à gérer les gens; fardeau administratif.
- B. Remise en question des politiques et des pratiques en milieu de travail**
- a) La culture est marquée par l'aversion envers le risque – nous sommes tellement occupés à maintenir le statu quo que nous n'avons pas le temps d'entrevoir une vision qui nous mènerait vers l'innovation et la prise de risques.
  - b) Il est important de reconnaître notre sphère d'influence, puis de participer.
  - c) Nous avons besoin d'un meilleur soutien de la haute direction pour gérer le risque et l'équilibrer avec les besoins de l'organisation.
  - d) Comprendre le processus de gestion du changement afin que les gestionnaires aient le temps de comprendre la nécessité du changement et suffisamment de temps pour le mettre en œuvre à leur niveau.

#### **4. Apprentissage**

##### **A. Plans d'apprentissage**

- a) Encourager l'apprentissage pour attirer des employés et les maintenir en poste.
- b) Le manque de fonds mène à l'apathie.
- c) Davantage de formation interministérielle; davantage de ressources financières à affecter.
- d) Des programmes de formation pour permettre la mobilité et le changement de carrière; lien vers les diverses professions de la FP.
- e) Les plans d'apprentissage doivent reconnaître toutes les possibilités de perfectionnement dans lesquelles les employés participent, même si elles sortent de l'ordinaire.
- f) Voir le plan d'apprentissage comme un outil de conversation plutôt que l'objet d'une démarche de conformité avec des cases à cocher.
- g) Examiner les plans d'apprentissage plus d'un fois l'an (document évolutif).
- h) Demander au personnel de venir présenter au reste de l'équipe ce qu'il a appris.
- i) S'assurer que les employés prennent la responsabilité de leur propre apprentissage avec le soutien des gestionnaires.
- j) L'apprentissage devrait être synchronisé avec le processus des plans d'activités. Il faut prévoir des budgets pour la mise en œuvre.
- k) Mettre réellement en œuvre ce que les gens demandent, dans les limites du raisonnable pour l'organisation, afin que cela soit significatif pour eux.

##### **B. Préparer les futurs gestionnaires**

- a) On en parle beaucoup mais il n'existe pas vraiment de processus; s'il y en a un, il n'a pas été communiqué.

- b) Il est très important d'avoir un mentor, en particulier quelqu'un qui est près de la retraite. Permettre aux gens d'assurer un rôle d'enseignement près de la fin de la carrière afin de faciliter la transformation et la transmission du savoir. Recourir au programme SAP pour réserver cette période au mentorat (et non à un « projet spécial »).
- c) Intégrer des stratégies de gestion de la relève au plan de ressources humaines.
- d) Inclure la formation en milieu de travail et l'observation au poste de travail et prévoir des ressources financières pour soutenir le programme.
- e) Revoir le processus de candidature en ligne pour en faire une application Web facile à utiliser.
- f) Beaucoup de personnes aux tables ont insisté sur le mentorat et l'encadrement.
- g) Procéder aux promotions avec du personnel de l'interne – contourner les obstacles avec la formation plutôt qu'avec l'expérience.
- h) Offrir davantage de possibilités de perfectionnement.
- i) Créer un répertoire d'employés potentiels pour des postes de perfectionnement – « employés prometteurs »; choisir des compétences que ces employés doivent posséder et dresser une liste pour le répertoire.
- j) Faire en sorte de maintenir en poste les employés qui ont encore un plan de carrière.
- k) Programmes d'apprentis et de stages.