

Service conseil pour les cadres de direction

**Premier rapport annuel
2004**

Le 23 juin 2005

Introduction

1. Ce document constitue le premier rapport annuel du **Service conseil pour les cadres de direction** (SCCD). Ce service est offert à tous les cadres supérieurs de la fonction publique par l'Association des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX). Ce rapport couvre une période d'un an, du 30 janvier 2004 au 30 janvier 2005.
2. Ce rapport contient des de l'information contextuelle sur le Service : sa création, son financement, lancement et mandat, la clientèle cible, et ses réseaux et partenaires. Il fournit aussi des renseignements sur la clientèle desservie, la satisfaction des clients et les enjeux soulevés par ces derniers. Enfin, on identifie les tendances et présente des recommandations.

Historique

3. Dans le cadre de ses consultations nationales au fil des ans, l'APEX a invariablement constaté que les cadres étaient préoccupés par l'absence d'accès à un service conseil et d'appui de source indépendante. Plus spécifiquement, ils exprimaient le besoin d'avoir accès à une oreille indépendante et confidentielle pour discuter des situations difficiles dans lesquelles ils pouvaient se trouver comme défendre une plainte de harcèlement, gérer le rendement d'un employé, devoir changer de poste (souvent contre leur gré), faire face à une zone grise en termes d'éthique ou à des problèmes de relations avec leur superviseur ou leurs collègues.
4. En juin 2003, le CCSCT reconnaissait qu'il s'agissait d'un besoin légitime et approuvait la création d'un service conseil et sa livraison par l'APEX. Un groupe de sous-ministres acceptait d'assurer le financement d'un ÉTP pour une période de cinq ans, de janvier 2004 à décembre 2008.
5. Disponible **sans frais à tous les cadres** de la fonction publique élargie, le Service conseil **assure une oreille discrète et confidentielle, un endroit où les cadres peuvent discuter de questions délicates en toute confiance et un guichet unique où obtenir des conseils et de l'information sur les services spécialisés** disponibles autant à l'interne qu'à l'externe. Le SCCD n'offre pas de services continus de mentorat ou de coaching et ne représente pas les cadres dans des situations de conflit avec la gestion.
6. En décembre 2004, l'APEX clôturait le processus de sélection et nommait la première conseillère principale, Colette Nault. Il faut noter que le Service conseil est un modèle d'efficience, géré et livré par une seule conseillère, avec l'appui occasionnel des autres membres du Secrétariat de l'APEX.

7. Le Service conseil aux cadres de direction a été inauguré fin janvier 2004. Grâce à une campagne de marketing intensive, l'Association a déployé tous les efforts possibles pour rejoindre autant de cadres que possible. La création du SCCD a été annoncée dans un communiqué électronique à tous les membres de l'APEX. Une monopage (Annexe 1) décrivant le nouveau service a été distribuée à tous les représentants organisationnels et régionaux. On leur a demandé de le distribuer à leur tour à tous les cadres de leur organisation ou région. Le président de l'APEX a écrit aux sous-ministres et chefs d'organismes ainsi qu'à tous les sous-ministres adjoints et associés pour leur offrir de rencontrer leurs comités de gestion et les inviter à promouvoir le SCCD auprès de leurs cadres supérieurs. L'APEX a également écrit aux conseils fédéraux et aux chefs des ressources humaines de tous les ministères et organismes. La documentation sur le Service a été affichée sur le site Web de l'Association et des rappels périodiques ont été transmis aux membres au moyen des communiqués électroniques. Enfin, l'APEX a profité de toutes les occasions pour promouvoir le service lors de ses consultations nationales de l'automne, ses déjeuners informels avec les cadres dans les grands centres de la Région de la Capitale nationale et son symposium annuel.
8. La première année d'exploitation du Service a été marquée par une **forte demande** pour les services de la conseillère. **Des cadres partout au pays et à l'étranger ont utilisé le service** et bon nombre l'ont recommandé à leurs collègues.
9. Dans le cadre de ses consultations d'automne, l'APEX a constaté que beaucoup de cadres ignoraient toujours l'existence du Service conseil. Néanmoins, l'Association a dû réduire la promotion du Service de façon périodique en raison d'une demande élevée. L'APEX ne voulait pas créer d'attentes que n'aurait pu satisfaire une seule conseillère. **La promotion du SCCD est donc ajustée de façon régulière.**

Résultats

10. La section qui suit présente les résultats quantitatifs et qualitatifs.
11. L'APEX collige des renseignements de base sur les clients du Service conseil, notamment leurs nom, coordonnées, niveau, organisation, sexe, langue, etc. Ces renseignements sont sauvegardés dans une base de données dont l'accès est limité à la conseillère principale. Un dossier client, conservé dans un classeur sécurisé, est ouvert pour recueillir un sommaire des discussions avec la conseillère. L'APEX est à élaborer une politique de conservation et de destruction des dossiers clients.

12. **L’APEX comptabilise le nombre de clients individuels** et non pas les interventions. Ainsi, un client n’est comptabilisé qu’une seule fois, même s’il a fait appel au SCCD plus d’une fois au cours de l’année et sur des questions différentes. Un client consiste en quiconque à qui la conseillère a consacré au moins 30 minutes de son temps aux fins de la prestation de service. Comme suite à une décision du Conseil d’administration, cette pratique sera modifiée dans l’année qui vient pour inclure toutes les personnes qui auront utilisé le Service conseil.
13. La conseillère, en collaboration avec les collègues du Secrétariat de l’APEX, a créé une **série de réseaux et de partenariats** pour garantir aux cadres toute l’aide dont ils ont besoin de la part d’experts tant de l’intérieur que de l’extérieur de la fonction publique. Le SCCD travaille étroitement avec les Services de counselling aux cadres de la Commission de la fonction publique (CFP). Les clients y sont souvent référés et vice-versa. Le SCCD a également conclu des partenariats avec un nombre de firmes d’avocats d’un bout à l’autre du pays. Ces cabinets ont accepté d’offrir un rabais aux clients qui leur sont référés par l’APEX. Le SCCD dispose aussi d’un réseau de « coachs » personnels qui offrent leur expertise à la collectivité des cadres de la fonction publique. Le SCCD réfère également régulièrement des clients aux bénévoles du pays qui ont accepté d’aider les employés non représentés et qui font face à une plainte de harcèlement. Ce réseau est tenu à jour par l’Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique (AGRHF). La conseillère peut aussi référer les clients à des psychologues et des conseillers financiers du secteur privé.

- **Clients desservis**

14. Au moment où le SCCD a été lancé, **l’APEX prévoyait qu’il attirerait de 75 à 90 clients durant sa première année d’exploitation**. Ces prévisions étaient fondées sur la demande antérieure pour ce genre de service auprès de l’Association, ajustées en fonction de l’officialisation et de la promotion du nouveau service.
15. **La demande réelle a dépassé de beaucoup ces prévisions. Le nombre de clients servis en 2004 s’établit à 210**. Ceci représente 5 p. cent de la population EX.
16. Le profil des clients servis est similaire à celui de la communauté des cadres :
 - 57 p. cent des clients étaient des hommes et 43 p. cent des femmes (65 et 35 p. cent respectivement dans la population totale des EX).
 - 69 p. cent étaient Anglophones et 31 p. cent Francophones (72 et 28 p. cent respectivement dans la population totale des EX).

- 76 p. cent travaillaient dans la RCN, 22 p. cent en régions et 2 p. cent à l'étranger (72, 22 et 6 p. cent respectivement dans la population totale des EX).
 - 61 p. cent étaient au niveau EX-01; 20 p. cent au niveau EX-02; 9 p. cent étaient EX-03; 4 p. cent EX-04 ou 05 et 6 p. cent provenaient de classifications équivalentes au groupe EX (53, 24, 17 et 6 p. cent respectivement dans la population totale EX).
- Ces renseignements figurent sous format tableau à l'Annexe 2.

17. Les clients travaillaient dans **60 organisations différentes**. Une liste complète est fournie en Annexe 3 au présent rapport.
18. Il faut noter qu'il y a eu peu de **tendances apparentes au sein d'une même organisation** et que le recours élevé au SCCD par les cadres dans l'une ou l'autre organisation ne signifie pas nécessairement qu'il y a un problème.
19. Il y a toutefois eu quelques cas où la conseillère a de fait découvert des tendances inquiétantes; dans ces cas, **l'APEX est intervenue en rencontrant les sous-ministres appropriés**. Enfin, il faut noter que certains ministères semblent assurer une bonne gestion de leurs cadres. Dans certains ministères de grande taille, il n'y a eu que très peu de clients. Ceci pourrait indiquer que les cadres y reçoivent un appui suffisant et qu'ils sont en général en mesure de régler les enjeux à l'interne.
20. Le temps consacré par la conseillère à chaque client confondu a varié considérablement : **de 30 minutes pour répondre à une question spécifique à plus de 40 heures pour fournir un soutien hebdomadaire à long terme** à des clients vivant des circonstances particulièrement difficiles.

- **Satisfaction des clients**

21. L'APEX recueille de la rétroaction sur la satisfaction de la clientèle de façon tant formelle qu'informelle. **Les résultats présentés ici sont le fruit de l'administration d'un questionnaire formel** (voir l'Annexe 4). Ce questionnaire est envoyé par le Directeur exécutif (afin de préserver l'impartialité) à tout client qui a reçu une aide significative de la conseillère (plus d'une conversation) ou dont la situation a été résolue et le dossier clos. Au moment de la rédaction du présent rapport, bon nombre de clients n'avaient toujours pas reçu le questionnaire parce qu'ils ne satisfaisaient pas à l'un ou l'autre de ces deux critères.
22. Depuis janvier 2004, le Directeur exécutif de l'Association a envoyé un questionnaire à 142 clients afin de recueillir la rétroaction sur leur satisfaction à

l'égard des divers aspects du SCCD. **Quatre-vingt douze clients (64 p. cent) ont répondu.** Les résultats **complets** figurent à l'Annexe 5.

23. La première section du questionnaire invitait les clients à évaluer divers aspects du service au moyen d'une échelle à 5 cotes, comme suit :
- 1 – Tout à fait d'accord**
 - 2 – D'accord**
 - 3 – D'accord jusqu'à un certain point**
 - 4 – Un peu en désaccord**
 - 5 – Tout à fait en désaccord**
 - S/O si l'énoncé n'est pas pertinent**
- La meilleure cote possible était de 1.00.** Les aspects évalués étaient les suivants : intervention opportune, pertinence et utilité des conseils, exactitude et caractère complet de l'information fournie, professionnalisme de la conseillère, capacité de mettre le client à l'aise, le sens de l'écoute de la conseillère et la pertinence des experts vers qui on a aiguillé le client. **La cote moyenne attribuée par les clients à ces aspects était de 1.28.**
24. Dans la deuxième section, on a demandé aux clients de classer quatre éléments du Service conseil en ordre d'importance, la cote 1 indiquant l'élément le plus utile, 4 le moins utile et s/o si l'énoncé ne s'appliquait pas. Les éléments étaient les suivants :
- 1. Pouvoir raconter mon problème à quelqu'un**
 - 2. Les conseils fournis**
 - 3. L'information fournie**
 - 4. Le renvoi vers des experts**
- Cinquante et un p. cent (51%) des répondants ont indiqué que ce qu'il leur avait été le plus utile, c'était d'avoir pu raconter leur problème à quelqu'un. Quatre-vingt-cinq p. cent (85%) ont indiqué que les conseils qui leur ont été fournis leur avaient été très utiles ou utiles. Soixante-six p. cent (66%) des clients étaient d'avis que l'information donnée leur avait été très utile ou utile. Soixante p. cent (60%) ont jugé que le renvoi à des experts leur avait été très utile ou utile.
25. Dans la troisième section du questionnaire, on a posé quatre questions ouvertes aux clients et on leur a laissé la possibilité d'ajouter des commentaires et suggestions supplémentaires. La compilation de tous les commentaires reçus figure à l'Annexe 6.
26. À savoir si leur situation était résolue, **51 p. cent des répondants ont signalé que leur situation était résolue. Parmi ceux-ci, 82 p. cent ont indiqué que le service les avait aidés à en arriver à un dénouement positif. Environ la**

moitié de ceux dont la situation n'était pas résolue était d'avis que le service avait néanmoins été utile.

27. **Invités à indiquer s'ils recommanderaient le service à d'autres, 99 p. cent des répondants ont indiqué qu'ils le feraient** et bon nombre a ajouté que c'était déjà chose faite. Les raisons invoquées avaient trait à la conseillère et à la qualité du service. Les clients invoquaient souvent l'empathie et l'écoute de la conseillère, la pertinence et l'utilité des conseils, le professionnalisme, les connaissances et l'ingéniosité de la conseillère, la ponctualité et la rapidité du service et sa confidentialité.
28. La grande majorité des clients ayant répondu à la question portant sur la façon d'améliorer le service n'avait rien à suggérer. Quelques-uns ont fait des suggestions concrètes comme accroître les efforts de marketing, étendre le service et accroître le rayonnement de l'Association (de façon à ce qu'elle fonctionne davantage comme un syndicat – ce qui demeure une question épineuse pour l'APEX).

Enjeux soulevés

29. La conseillère classe les enjeux soulevés par les clients sous douze (12) rubriques. Il faut noter qu'un client peut la consulter sur plus d'un enjeu. Les douze rubriques sont les suivantes : gestion de la carrière, relations avec le superviseur, réorganisation, langues officielles, gestion du rendement, retraite, harcèlement, classification, dotation, renvoi, échanges et autres. Les statistiques sur les enjeux soulevés figurent à l'Annexe 2.
30. La plupart des rubriques s'expliquent d'elles-mêmes; certaines méritant cependant d'être définies. Le harcèlement ne couvre que les circonstances où le cadre est la cible de la plainte. Si un client se sent harcelé par son supérieur, la conseillère classerait cette situation sous « superviseur ». Si le harceleur est un collègue ou un subordonné, cette situation apparaîtrait sous « autres ». La rubrique « gestion de la carrière » couvre une vaste gamme de situations, allant de quelqu'un qui cherche de l'aide pour un c.v. à quelqu'un qui doit trouver un nouveau poste en raison de conflits dans le milieu de travail. La rubrique « échanges » s'applique à un cadre qui cherche des occasions d'emploi à l'extérieur de la fonction publique, que ce soit dans le cadre du programme Échanges Canada ou non.
31. La conseillère a noté des **hauts et des bas pour certains enjeux pendant l'année**. Par exemple, le nombre de clients éprouvant de la difficulté à atteindre leur niveau CBC de bilinguisme a atteint un sommet à l'approche de délai du 31 mars imposé aux cadres pour respecter les exigences de leur

poste. Beaucoup ont consulté la conseillère sur leur évaluation de rendement au cours de l'été, comme suite à la mise en œuvre de nouvelles directives pour le Programme de gestion du rendement par l'AGRHFPC.

32. De plus, la conseillère a été en mesure de déceler ce qui se passait dans certains ministères par les questions soulevées par les clients (réorganisations, changements de sous-ministres ou de SMA par exemple).

Tendances et recommandations

- **Gestion de la carrière**

33. Beaucoup de clients ont consulté le SCCD pour obtenir des conseils sur la façon de trouver un autre poste. Sauf « Le Réseau du leadership » pour les SMA, **les cadres n'ont personne à qui s'adresser pour trouver des renseignements sur les postes disponibles pour lesquels ils pourraient avoir les compétences et l'aide dont ils ont besoin pour se mettre en valeur.**
34. La capacité de se trouver rapidement un autre poste est largement tributaire des contacts personnels et des réseaux. Cela fonctionne assez bien pour les gens dans les ministères de grande taille à la condition que le cadre désire demeurer dans ce ministère. Ce n'est cependant pas le cas pour les cadres qui travaillent dans les petits organismes, les sociétés de la couronne ou les employeurs distincts et qui veulent joindre le noyau de la fonction publique. Cela ne fonctionne pas bien non plus pour les cadres qui veulent changer de ministère.
35. La conseillère a été surprise par **l'absence générale de capacité des clients à cet égard.** Cela est particulièrement vrai pour les nouveaux cadres. La plupart des EX ayant rencontré la conseillère n'avait pas un c.v. approprié, se fiait exclusivement à Publiservice pour se renseigner sur les postes vacants et n'avait jamais eu à faire une recherche d'emploi (autrement que par concours).
36. La conseillère a fourni des renseignements sur la façon dont les postes sont comblés dans la fonction publique, sur les services offerts par la Commission de la fonction publique et par le secteur privé, des conseils sur la rédaction d'un bon c.v, sur la création et l'utilisation de son réseau et sur la façon d'aborder un contact. La conseillère a également donné des informations sur la durée moyenne de la recherche d'emploi avant de dénicher un poste.
37. L'APEX soulève depuis longtemps **le besoin d'un service dédié à aider les cadres à trouver des postes dans la fonction publique.** Elle a communiqué

à tous les sous-ministres les résultats d'une retraite tenue en novembre 2004 à Montebello au cours de laquelle les cadres de tous les niveaux étaient unanimes sur le besoin de meilleurs renseignements sur les possibilités de carrière. Le rapport du consensus de Montebello est disponible à www.apex.gc.ca

38. Plus récemment, l'APEX a écrit à la Présidente de la CFP et à celle de l'AGRHFPC **pour demander que les services aux cadres existants soient localisés au sein d'un même organisme et élargis pour répondre aux besoins de la fonction publique, des ministères et des EX eux-mêmes. Malheureusement, les deux organismes ont répondu qu'il n'y avait pas de plans immédiats pour procéder à cet égard.**
39. Les cadres représentent un investissement majeur pour la fonction publique du Canada. Ils constituent un bassin de talent significatif dans lequel puiser pour le plus grand bien de notre pays. Cependant, ils ne sont pas bien gérés comme communauté. L'APEX recommande par conséquent que :
 - **chaque sous-ministre investisse plus de temps et d'efforts pour connaître ses cadres - leurs compétences et leurs aspirations de carrière;**
 - **les ministères mettent en place des mécanismes pour informer leurs cadres des possibilités actuelles et à venir dans leurs organisations respectives, permettant ainsi aux cadres de mieux gérer leur carrière;**
 - **qu'ensemble, les sous-ministres élaborent des moyens de partager l'information sur leurs cadres et les besoins des ministères en matière d'effectif de direction et que les organismes centraux créent des outils et des processus pour faciliter l'échange d'information.**
- **Harcèlement**
40. Au cours de l'année, le SCCD a aidé 18 cadres accusés de harcèlement par leurs subordonnés. Bien que l'APEX reconnaisse qu'elle n'entend qu'une version des faits, il est néanmoins devenu évident que **la politique, dans sa rédaction et application actuelles, produit des résultats indésirables pour les individus et le système dans son ensemble.**
41. **Les cadres ont répété à la conseillère qu'ils se sentaient trahis par leur propre organisation, seuls et sans appui une fois qu'une accusation était portée contre eux.** Cela a de sérieux impacts sur leur santé et leur productivité. Un client a eu une crise cardiaque et la plupart souffrent de dépression. Un certain nombre de clients ont indiqué qu'ils avaient augmenté

leur consommation d'alcool et de tabac par suite des accusations. Presque tous ont pris un congé de maladie prolongé. Les cadres s'inquiètent aussi de l'impact d'une accusation sur leur réputation. Un client a indiqué que ses amis et collègues se sentaient de plus en plus mal à l'aise en sa présence et se comportaient comme s'il y avait eu un décès dans la famille.

42. Dans la plupart des cas, les enquêtes ont révélé que la majorité, sinon toutes les allégations étaient non fondées. Néanmoins, on a empêché les cadres de gérer les employés non performants par suite des accusations portées contre eux. Dans certains cas, les cadres ont choisi la voie du compromis. Par exemple, un client a accepté de retirer une évaluation de rendement négative du dossier d'un employé pour régler la plainte, en dépit du fait qu'il croyait fermement à la juste évaluation du rendement de l'employé. Il semble de plus en plus que les **plaintes soient déposées de façon stratégique comme moyen d'empêcher les cadres de traiter un cas de rendement ou de discipline dans le milieu de travail.**
43. La conseillère a fourni son aide de différentes façons dans les cas de harcèlement. Elle a démontré de la compassion, donné des renseignements sur le processus et sur les droits et obligations du répondant, validé l'application juste de la politique par l'organisation et a suggéré quoi faire si ce n'était pas le cas. Dans beaucoup de cas, la conseillère a référé les clients au réseau de bénévoles acceptant d'aider les employés non représentés dans les cas de harcèlement et aux avocats spécialisés en droit du travail. La conseillère a aussi facilité directement le règlement d'une plainte.
44. L'APEX exprime depuis un certain nombre d'années ses préoccupations face à la politique actuelle et à son application. L'Association poursuit une politique d'élimination du harcèlement et condamne les comportements inappropriés en milieu de travail. Cependant, l'Association est convaincue que **les plaintes ne sont pas filtrées adéquatement, que les principes de justice naturelle ne sont souvent pas appliqués et que l'appui à l'accusé (qui devrait être considéré innocent jusqu'à ce qu'il soit déclaré coupable) est insuffisant.** L'APEX croit aussi fermement qu'il existe des pratiques exemplaires, notamment à la Commission des droits de la personne du Canada et à l'Agence du revenu du Canada, desquelles le reste de la fonction publique devrait tirer des leçons utiles.
45. Afin de faciliter la discussion et le débat sur la politique, l'APEX a organisé une table ronde en décembre 2004 et invité tous les intéressés. Deux des clients du SCCD y ont participé et ont eu le courage de partager leur histoire avec le groupe. L'APEX a aussi soulevé la question avec le Ministre Alcock et avec l'AGRHFPC dans un effort de convaincre les autorités du **besoin d'améliorer la politique et son application.**

46. Enfin, l'APEX a organisé d'un bout à l'autre du pays des vidéoconférences sur le harcèlement en milieu de travail et les mesures disciplinaires correctives. Plus de 350 cadres ont participé à ces sessions.
47. Le harcèlement est un domaine pour lequel il n'existe pas de solution facile.
L'APEX recommande :
- **que les sous-ministres prennent des mesures pour assurer que leurs conseillers en RH qui traitent des plaintes de harcèlement soient mieux formés et que la justice naturelle soit appliquée;**
 - **que l'AGRHFPC complète la revue en cours de la politique actuelle et de son application et mette en œuvre les changements nécessaires le plus rapidement possible;**
 - **qu'ensemble, les sous-ministres surveillent de près cette revue et s'assurent que leurs EX axiaux participent au processus d'évaluation des propositions sur une nouvelle politique;**
 - **que les sous-ministres exercent leur discrétion pour autoriser le remboursement des frais juridiques aux cadres qui sont accusés de harcèlement, particulièrement dans les cas où le plaignant est appuyé et représenté par un syndicat. Il s'agit ici de rétablir l'équilibre.**

Note : À cet égard, la politique sur le harcèlement de l'Agence du revenu du Canada a une longueur d'avance sur celle du reste de la fonction publique et devrait être analysée en profondeur pour en évaluer la possible application dans l'ensemble de la fonction publique.

- **Langues officielles**

48. **La plupart des cadres ayant communiqué avec le Service conseil sur cette question n'avaient pas réussi à obtenir leur niveau C en interaction orale.** Personne n'a communiqué avec la conseillère pour se plaindre des exigences de la politique. **Une bonne majorité de clients souffrait d'un trouble d'apprentissage, souvent non diagnostiqué jusqu'au moment d'entreprendre l'apprentissage d'une deuxième langue.**
49. Dans certains cas, les **responsables ministériels ont fourni des informations et des interprétations erronées sur la politique.** Dans un cas par exemple, une cliente s'est fait dire qu'elle ne pouvait plus continuer sa formation linguistique parce qu'elle avait épuisé ses heures allouées. Il se trouve que cette cliente était assujettie à l'ancienne politique selon laquelle aucune limite n'était imposée sur le nombre d'heures à sa disposition. Dans un autre cas, le ministère a indiqué à un client que la CFP refusait d'exempter les cadres d'atteindre leur niveau pour des raisons humanitaires. Après vérification avec la CFP, on a indiqué à la conseillère que cette information était erronée.

50. Dans presque tous les cas, **les responsables ministériels ont été incapables de guider ces cadres quant à leur formation linguistique en raison de leur manque d'expertise.**
51. Il y aussi des **ambiguïtés dans les politiques en place.** Ainsi, la CFP peut et exemptera un cadre d'atteindre son niveau si le ministère peut démontrer que le cadre a été formellement diagnostiqué comme souffrant de troubles d'apprentissage et qu'un investissement important en temps et efforts a été consacré à l'atteinte du niveau, sans succès. L'exemption s'applique au cadre dans son poste actuel; une fois que la personne change de poste, l'exemption devient caduque. Parallèlement, selon l'AGRHFPC, un cadre qui ne satisfait pas aux exigences linguistiques de son poste doit être muté dans un poste dont les exigences linguistiques sont moindres ou pour lequel il n'y a aucune exigence linguistique. Voici là un exemple de l'impasse classique – d'un côté, le cadre est exempté par la CFP et de l'autre, le cadre est muté dans un autre poste, entraînant ainsi l'annulation de l'exemption. La solution n'est-elle pas de prendre les mesures d'adaptation qui s'imposent en fonction de l'incapacité du cadre?
52. La conseillère a aidé ses clients de diverses façons. Elle a prêté un soutien moral aux individus qui sentaient que, pour la première fois de leur vie, ils avaient subi un échec. Elle leur a expliqué leurs options, est intervenue auprès de ministères dans certains cas et a demandé des interprétations de la part des organismes centraux. Elle a rencontré un groupe de cadres souffrant de dyslexie pour recueillir leurs préoccupations et les solutions envisagées. Elle a parfois dû dire aux clients qu'ils devraient interrompre leur formation linguistique et passer à autre chose, ce qui constituait un message particulièrement difficile.
53. Directement tributaire du SCCD, l'**APEX a cette année parrainé la cause des EX souffrant de troubles d'apprentissage.** Elle a élaboré une étude de cas qui a été distribuée à tous les ministres et sous-ministres ayant des responsabilités en matière de langues officielles. Ce document est disponible sur le site Web de l'APEX à www.apex.gc.ca. L'Association a aussi tenu deux tables rondes avec les organismes centraux et des responsables ministériels pour discuter des besoins spéciaux des cadres souffrant de troubles d'apprentissage. Les deux activités ont été couronnées de succès et un certain nombre de changements ont immédiatement été mis en œuvre. Les rapports des deux tables rondes sont aussi disponibles sur le site Web de l'Association.
54. L'APEX a **également comparu devant le Comité des langues officielles de la Chambre des communes.** L'Association comparaisait pour transmettre ses commentaires sur la vision de la formation linguistique, élaborée par Jim

Mitchell, du *Sussex Circle*. L'Association a profité de l'occasion pour sensibiliser les membres du Comité aux difficultés vécues par ceux et celles qui souffraient d'un trouble d'apprentissage et qui tentaient d'apprendre une deuxième langue, et a recommandé les mesures appropriées.

55. Enfin, l'APEX a écrit à tous les sous-ministres et chefs d'organismes pour leur demander de rebâtir l'expertise en matière de langues officielles dans leur organisation pour que les cadres et d'autres reçoivent des conseils et un appui solides. **À ce jour, l'APEX n'a reçu de réponse d'aucun sous-ministre. L'Association craint par conséquent qu'il n'y ait eu peu ou pas de progrès à cet égard.**
56. Tel que mentionné précédemment, **les organismes centraux ont déjà pris des mesures pour répondre aux problématiques soulevées par l'APEX.** Par exemple, la CFP a mis de l'avant des initiatives pour mieux adapter l'examen de langue seconde (ELS) aux personnes ayant des troubles d'apprentissage. L'École de la fonction publique du Canada a créé une division dont le mandat consiste à élaborer et à mettre en oeuvre de nouvelles méthodes d'enseignement à l'intention des personnes handicapées. Enfin, l'examen complet de la formation et de l'évaluation linguistiques en cours tient compte des besoins spéciaux des groupes minoritaires, y compris les personnes handicapées. Le site Web de l'Association fournit plus de renseignements (www.apex.gc.ca).
57. L'APEX espère que les agences centrales sont maintenant suffisamment sensibles à cet enjeu et qu'elles apporteront des améliorations importantes afin de répondre aux besoins spéciaux de personnes souffrant de troubles d'apprentissage. Toutefois, l'Association s'inquiète du peu de progrès récents dans ce dossier.

- **Gestion du rendement**

58. Vingt-trois cadres ont consulté la conseillère à propos de leur évaluation de rendement. **L'exercice 2003-2004 a été particulièrement difficile en raison des changements apportés au Programme de gestion du rendement (PGR) à la fin de la période d'évaluation et de l'introduction de "lignes directrices" pour chacune des cotes d'évaluation.** Il s'en est suivi une application inconsistante et erronée dans beaucoup d'organisations. Cela s'est traduit par des conséquences émotionnelles et financières sérieuses pour un certain nombre de EX.
59. La conseillère ne peut de toute évidence juger si un cadre s'est vu attribuer la cote appropriée ou non; seul le superviseur peut en attester. Elle peut cependant en commenter les valeurs et le processus.
60. Dans tous les cas, les clients ont indiqué à la conseillère **qu'ils n'avaient reçu aucune indication préalable que leur rendement était insuffisant.** De fait, la plupart n'avaient eu aucune rencontre avec leur superviseur pour discuter de leur rendement au cours de l'année. Dans tous les cas, il n'y avait **aucun plan en place pour permettre aux cadres de rectifier ou d'améliorer leur rendement.**
61. Un client s'est fait dire par son superviseur qu'elle avait réalisé tous ses engagements, mais que son évaluation avait été modifiée par le SMA. Lorsque la personne a cherché à connaître les aspects à améliorer, son superviseur lui a répondu qu'elle n'avait rien à suggérer. Un autre client a reçu une évaluation négative parce qu'il avait été en congé de maladie prolongé pour un traitement médical (cancer). **Le superviseur lui a donné la cote « n'a pas rencontré » parce que, de son dire, elle devait respecter son « quota ».**
62. Dans la plupart des cas, les clients ont indiqué pouvoir accepter les conséquences financières d'une évaluation négative. **C'est l'étiquette qui en découle qui est particulièrement difficile à accepter.**
63. Dans ces cas, la conseillère a offert un soutien émotif ainsi que des conseils sur la façon d'assurer qu'une telle situation ne se reproduise pas. Elle a conseillé à ses clients de s'assurer de la mise à jour continue de leur entente de rendement, de fixer des rencontres régulières avec leur superviseur pour discuter de leur rendement, d'élaborer un plan détaillant des objectifs clairs visant l'amélioration du rendement et des indicateurs de succès, et de faire approuver la formation ou le coaching nécessaire pour réaliser ces objectifs. La conseillère a suggéré à ses clients d'insister dans les cas où leur superviseur était réticent à les rencontrer pour discuter de rendement et de documenter les

résultats de ces réunions. Dans quelques cas, la conseillère a recommandé au client de consulter un avocat.

64. L'automne dernier, l'Association avait demandé aux cadres de partout au pays s'ils appuyaient toujours le PGR ou si le programme devait être éliminé ou modifié. **La plupart des cadres a répondu que le programme devrait être maintenu, que le début de processus (ententes de rendement, etc.) avait été amélioré de façon significative au cours des années, mais que la fin (évaluation, revue et cotes) était toujours problématique. Ils ont recommandé que les règles ne changent pas d'une année à l'autre, plus particulièrement en fin d'exercice. Ils considéraient aussi les quotas inappropriés dans le secteur public.**
65. Le PGR a fait l'objet de bien des discussions durant la retraite de Montebello. Les conclusions rejoignent celles qui ont émergé des consultations nationales : la fonction publique a besoin d'un système juste, ouvert et transparent pour gérer le rendement de ses cadres.
66. L'APEX a longtemps milité en faveur d'une gestion plus rigoureuse du PGR, d'une application du Programme selon les procédures prévues et d'une approche transparente et juste. Cette année, l'APEX a réitéré sa position au Comité Stephenson, à l'AGRHFPC et au ministre Alcock. Elle a aussi écrit à tous les sous-ministres et chefs d'organismes leur demandant de prendre l'engagement personnel d'assurer un processus juste au sein de leur organisation. **L'Association a reçu quelques réponses indiquant un accord de principe avec sa position.**
67. **APEX continue de recommander que :**
 - **des plans correctifs soient élaborés et mise en œuvre pour permettre aux cadres d'améliorer leur rendement dans tous les cas où ils sont évalués comme n'ayant pas réalisé leurs engagements;**
 - **dans le cas où un cadre ne réalise pas ses engagements permanents pendant deux années consécutives, ce dernier devrait être ré affecté à un autre poste qui répond davantage à ses compétences ou être remercié;**
 - **les changements apportés au Programme devraient être mis en oeuvre avant le début de la période d'évaluation à laquelle ils s'appliquent et non après le fait;**
 - **l'enveloppe de 7 p. cent devrait être la seule mesure nécessaire pour assurer la gestion efficace du Programme – d'autres formes de contrôle comme les quotas ne sont pas nécessaires.**

68. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'APEX est heureuse d'apprendre qu'il n'y a aura pas de changements majeurs au PGR pour 2004-2005.

- **Réorganisations**

69. **Les cadres qui ont communiqué avec le SCCD sur cette question n'avaient souvent pas de renseignements de base quant à leurs options lorsque leur poste était touché par une réorganisation.** Plusieurs d'entre eux se sentaient ciblés en raison de leur âge et beaucoup ont par conséquent choisi de quitter, bien qu'ils sentaient ne pas pouvoir partir dans la dignité. Le commentaire qui est revenu le plus souvent était le suivant : « Je n'aurais jamais pensé que cela m'arriverait à moi ».

70. Dans ces cas, la conseillère a fourni un soutien moral et a aidé les individus à examiner divers scénarios. Elle a fourni des renseignements sur la *Politique de transition dans la carrière pour les cadres de direction* et a dirigé le client vers des ressources expertes sur le plan psychologique, financier et juridique.

71. Il semblerait que la fonction publique a oublié les leçons apprises durant l'Examen des programmes. Par conséquent, les cadres ont peu ou pas d'information sur l'objet et de la nature de ces réorganisations, ils n'ont pas participé au processus et ne reçoivent que très peu de soutien de leur superviseur et des RH. En cette période de changement continu, **l'APEX recommande que les sous-ministres et les chefs d'organismes :**

- **rendent le processus de prise de décisions plus transparent et communiquent toutes les décisions dès qu'elles sont prises;**
- **mettent en place les mécanismes nécessaires pour permettre à leurs cadres affectés de comprendre leurs options et de quitter la fonction publique avec dignité, si tel est leur choix.**

- **Rapports avec le superviseur**

72. Les cadres qui ont eu recours au SCCD sur des questions liées à leur rapport avec leur superviseur ont le plus souvent parlé **du fait d'être malmenés par des superviseurs qui n'avaient pas les aptitudes de base en relations humaines.** Ils ont indiqué qu'on leur avait crié par la tête et qu'ils avaient été dénigrés en public ou tout simplement ignorés.

73. **Beaucoup sentaient qu'ils étaient « micro-gérés » et qu'ils n'avaient plus d'autorité. De leur point de vue, cette situation les empêchait de servir les Canadiens et de bien faire leur travail.**

74. La conseillère a fait preuve de compassion en donnant l'occasion à ses clients de laisser libre cours à leurs frustrations et les a aidés à reprendre un certain contrôle sur la situation. Elle a aidé les clients à analyser la situation objectivement et élaboré divers scénarios, allant de la situation idéale au pire des scénarios. Elle a avec eux élaboré des plans d'action visant à résoudre la situation. Dans certains cas, un manque de communication semblait constituer le plus gros obstacle à une bonne relation de travail. La conseillère a expliqué que la responsabilité d'ouvrir les canaux de communication incombait autant au client qu'au superviseur. Dans d'autres cas, les conflits de personnalité étaient évidents : la conseillère suggérait alors au client de commencer à chercher un autre poste. Enfin, dans d'autres cas, la conseillère a perçu que le superviseur tentait en fait d'indiquer au cadre que le temps était venu de passer à autre chose, mais de façon tellement subtile que le message n'était pas compris. Dans ces circonstances, la conseillère est devenue le messenger de la dure réalité.
75. L'APEX est également intervenue directement dans quelques cas où il s'agissait clairement de comportements inappropriés de la part d'un superviseur. Ceci s'est produit lorsqu'une majorité de cadres dans un secteur donné signalait les mêmes genres de problèmes avec un superviseur.
76. Il s'agit d'une problématique que l'APEX prend très au sérieux puisque **ses membres se retrouvent des deux côtés de la clôture. Ils sont à la fois le « tyran » et la personne malmenée.** Il est évident qu'un tel comportement n'a pas sa place dans le milieu de travail. Non seulement est-ce profondément blessant et abusif, c'est aussi contre-productif. De telles situations engendrent un stress élevé et se traduisent éventuellement par des congés de maladie prolongés. Même au travail, les cadres qui sont victimes d'abus ne peuvent pas bien travailler. **C'est pour cette raison que l'Association a rappelé aux cadres à diverses occasions qu'ils ont la clé pour résoudre ces situations. L'APEX croit que chaque cadre doit accepter la responsabilité de résoudre ce problème. Les EX ont un devoir de perfectionner leurs compétences en gestion des personnes et en communication pour éviter ces situations dans toute la mesure du possible.**
77. Il existe dans la fonction publique une « culture du non-dit ». Nous avons tendance à tourner autour du pot. Personne n'aime la confrontation; nous ne voulons rien dire qui pourrait blesser l'autre. Il en résulte que nos messages engendrent souvent la confusion chez ceux à qui ils s'adressent. Par impatience, nous commençons à transmettre plus de messages, certains verbaux, d'autres non verbaux, qui engendrent tout autant de confusion et la situation se détériore. Des communications claires sont la seule solution pour éviter ces situations. **Nous devons tous travailler à changer notre « culture**

du non-dit » à une « culture du dit » et le faire avec compassion, respect et professionnalisme.

78. L'APEX a longtemps préconisé l'inclusion des compétences en gestion des personnes dans l'évaluation du rendement des cadres. **L'APEX recommande la mise en place, pour l'exercice 2006-2007 du PGR, d'un modèle comme celui de l'Agence du revenu du Canada où 5 p. cent de la rémunération à risque est liée à la gestion des personnes.**

- **Charge de travail et épuisement**

79. Nombre de cadres qui ont consulté la conseillère **sentaient qu'ils ne pouvaient plus faire face aux longues heures et à la pression qu'ils vivaient, tout en n'ayant aucune autre option à leur disposition.** Tous étaient des gens très doués et perfectionnistes qui s'imposaient des normes très élevées. Ils se sentaient cependant dépassés par la cadence. La plupart démontraient des signes de dépression et d'épuisement. Certains consommaient trop d'alcool. La plupart avaient le sentiment de ne pouvoir prendre des congés parce qu'il y avait trop de travail et parce qu'ils ne pouvaient laisser tomber ni leur organisation, ni leur équipe. Presque tous avaient dû, à un moment donné, prendre un congé de maladie prolongé.

80. La conseillère a adopté une approche de fermeté affectueuse (tough love) avec ces clients. Elle a précisé qu'à moins que quelque chose ne change, la situation ne pouvait qu'empirer. Elle a envoyé un client dans un centre de désintoxication. Elle en a référé beaucoup à des psychologues. Elle leur a tous dit qu'ils devaient soit prendre un congé maintenant pour retrouver la santé, soit risquer d'être en congé beaucoup plus longtemps plus tard. Elle a tenté de réfuter le mythe selon lequel la carrière personnelle risquait d'être irrémédiablement brisée si quelqu'un prenait les mesures nécessaires pour résoudre une telle situation.

81. L'APEX a fait beaucoup de travail dans le domaine du bien-être en milieu de travail. Elle a réalisé plusieurs sondages sur la santé des cadres, créé un site Web sur la santé et s'apprête à lancer des sessions de formation visant à accroître la sensibilisation aux facteurs qui contribuent à un milieu de travail en santé. À Montebello, les participants s'entendaient sur le besoin d'une trousse à outils (comme des congés sabbatiques) pour permettre aux cadres de récupérer après de longues et intenses affectations de travail.

82. Bien que l'APEX soit convaincue des coûts élevés tant du point de vue personnel qu'organisationnel (en termes de perte de productivité), elle n'est pas certaine de l'ampleur du problème. **L'APEX recommande par**

conséquent que le Secrétariat du Conseil du trésor, à titre d'employeur, amorce une étude visant à mieux comprendre la question et son impact sur la fonction publique. L'APEX serait plus que disposée à participer à l'établissement des paramètres d'une telle étude.

Conclusion

83. **L'année un du Service conseil aux cadres de direction a été occupée et réussie.** Un fois lancé, un grand nombre de cadres ont eu recours au Service qui, de toute évidence, répond à un réel besoin. Jusqu'ici, il a reçu une critique dithyrambique. L'envers de la médaille cependant : il est **décourageant qu'autant de cadres aient besoin d'un tel service.**
84. On demande souvent à la conseillère si l'environnement de travail et le moral dans la fonction publique sont pires maintenant qu'auparavant. Il est impossible de répondre à cette question puisque les données permettant une comparaison n'existent pas. Les rapports à venir devraient pouvoir jeter plus de lumière sur cette question.
85. L'Association espère que le présent rapport servira de déclencheur pour résoudre certains des enjeux identifiés comme tendances. Bien que l'APEX ne veuille pas être alarmiste et suggérer que tout va mal dans la fonction publique, **il est clair que certains problèmes doivent être réglés. Les ignorer n'aiderait rien, ni personne. L'APEX aimerait réitérer que la résolution de ces questions est l'affaire de tous les cadres. Nous devons tous prendre la responsabilité de cet état de fait et avons tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre des améliorations qui s'imposent.**
86. En terminant, l'APEX tient à remercier tous les sous-ministres qui appuient financièrement le SCCD.

Liste des annexes

- | | |
|----------|---|
| Annexe 1 | Monopage sur le Service conseil aux cadres de direction |
| Annexe 2 | Rapport sur les clients |
| Annexe 3 | Ministères et organismes |
| Annexe 4 | Questionnaire sur la satisfaction |
| Annexe 5 | Rapport sur la satisfaction de la clientèle |
| Annexe 6 | Commentaires des clients |