



Service conseil pour les cadres de direction

**Rapport annuel
2005**

juin 2006

Table des matières

Introduction		3
Contexte		3
Résultats		4
• Clients desservis		5
• Satisfaction des clients		6
Enjeux soulevés		9
Tendances et recommandations		10
• Gestion de carrière		10
• Relations avec un supérieur		11
• Gestion du rendement		13
• Réorganisations		15
• « Renvois »		16
• Harcèlement		17
• Charge de travail et épuisement		18
Conclusion		19
Annexes		
• Annexe 1	Monopage : Service conseil pour les cadres de direction	20
• Annexe 2	Rapport sur la clientèle	21
• Annexe 3	Ministères et agences	23
• Annexe 4	Questionnaire de satisfaction	27
• Annexe 5	Satisfaction des clients : 2004, 2005, résultats cumulatifs	29
• Annexe 6	Satisfaction de la clientèle : rapport cumulatif	31

Introduction

1. Le présent document constitue le deuxième rapport annuel du **Service conseil pour les cadres de direction** (SCCD). Ce service est offert à tous les cadres de direction 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 1^{er} janvier au 31 décembre 2005.
2. Le rapport contient de l'information contextuelle sur le Service conseil : sa création, son financement, son lancement et son mandat, la clientèle qu'il cible ainsi que ses réseaux et ses partenaires. Il fournit aussi des renseignements sur la clientèle desservie, sur le degré de satisfaction de la clientèle et sur les enjeux soulevés par ces derniers. Enfin, on y cerne les tendances et on y fait des recommandations.

Contexte

3. Dans le cadre de ses nombreuses consultations nationales, l'APEX a invariablement constaté que les cadres étaient préoccupés par l'absence d'accès à un service de conseil et d'appui indépendant. Plus précisément, ils exprimaient le besoin d'avoir accès à une oreille indépendante et confidentielle pour discuter des situations difficiles qui surviennent parfois, comme se défendre contre une plainte de harcèlement, gérer le rendement d'un employé, devoir changer de poste, faire face à une zone grise en termes d'éthique ou à des problèmes de relations avec leur supérieur ou leurs collègues.
4. En juin 2003, le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) a reconnu la légitimité de ce besoin et a approuvé la création d'un Service conseil dont il a confié la mise en oeuvre à l'APEX. Le groupe des sous-ministres a accepté de financer un ÉTP pour une période de cinq ans, de janvier 2004 à décembre 2008.
5. **Gratuit et accessible à tous les cadres** de la fonction publique élargie, le Service conseil **assure une écoute discrète et confidentielle, un endroit où les cadres peuvent discuter de questions délicates en toute confiance, 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 direction. *Voir l'annexe 1 pour une description du Service conseil.*
6. En décembre 2003, l'APEX a nommé Colette Nault au poste de première conseillère principale pour une période de deux ans. **C'est à elle qu'il**

incombe, à titre de seule conseillère de l’APEX, de gérer un service hautement efficient et d’en assurer la prestation avec l’appui occasionnel des autres membres du Secrétariat de l’APEX.

7. Le Service conseil pour les cadres de direction a été inauguré un mois plus tard, en janvier 2004. L’Association a mené une campagne de marketing intensive en vue de rejoindre le plus grand nombre de cadres possible. Elle poursuit ce travail de promotion par l’intermédiaire de son site Web, des communiqués électroniques, des consultations annuelles qu’elle mène à l’échelle du Canada, de ses déjeuners informels avec les cadres des grands centres dans la Région de la Capitale nationale, de ses réunions avec ses représentants ministériels et régionaux, de ses séances d’information et de ses vidéoconférences nationales, toutes deux très fréquentées, et de son symposium annuel.
8. Ces deux premières années ont donné lieu à une **demande élevée** et constante pour les services du SCCD. Jusqu’à présent, **383 clients de partout au pays et à l’étranger ont utilisé le Service conseil** et bon nombre l’ont recommandé à leurs collègues.
9. L’APEX est bien consciente que beaucoup de cadres ignorent toujours l’existence du Service conseil. Néanmoins, l’Association a dû réduire la promotion du Service conseil de façon périodique en raison d’une demande élevée. L’APEX ne veut pas créer d’attente impossible à satisfaire. **La promotion du SCCD est donc ajustée de façon régulière.**

Résultats

10. La présente section présente des résultats quantitatifs et qualitatifs.
11. L’APEX collecte de l’information sur les clients du Service conseil, notamment leur nom, leurs coordonnées, leur groupe et niveau, leur organisation, leur sexe, leur langue, etc. Conformément à la **Politique sur la protection de renseignements personnels** de l’Association (voir www.apex.gc.ca), cette information est conservée dans une base de donnée sécurisée à laquelle seule la conseillère peut accéder. Pour chaque client, un dossier papier est ouvert dans le but de consigner un sommaire des discussions avec la conseillère. Les dossiers sont détruits neuf mois après que la situation particulière d’un client a été résolue, si le dossier demeure inactif pendant une période équivalente ou, à tout moment si un client en fait la demande.
12. **L’APEX comptabilise le nombre de clients individuels au cours d’une année donnée** et non les interventions. Ainsi, un client n’est compté qu’une seule fois, même s’il a fait appel au SCCD plus d’une fois au cours de l’année

pour une seule et même question ou sur des questions différentes. Une personne qui fait appel au Service conseil dans des années différentes comptera pour deux clients. Quiconque a sollicité et obtenu l'aide de la conseillère est considéré un client.

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 en étroite collaboration 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 certain nombre de cabinets 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 communauté des cadres de la fonction publique. Le SCCD réfère aussi régulièrement des clients à des bénévoles un peu partout au Canada qui ont accepté d'aider les employés non représentés à faire face à une plainte pour harcèlement. Ce réseau est tenu à jour par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique (AGRHP). La conseillère peut aussi référer les clients à des psychologues et à des conseillers financiers.

- **Clients desservis**

14. Au moment où le SCCD a été lancé, **l'APEX prévoyait qu'il attirerait de 75 à 90 clients par année.** Ces prévisions étaient fondées sur la demande antérieure pour ce genre de service auprès de l'Association, ajustée en fonction de l'officialisation et de la promotion du nouveau service.
15. **La demande réelle a dépassé de beaucoup ces prévisions en 2004 (196 clients) et de nouveau en 2005 (187 clients) pour un total de 383 clients.**
16. **Le profil des clients servis en 2005 est semblable à celui de la communauté des cadres :**
 - 55 p. 100 des clients étaient des hommes; 45 p. 100 des clients étaient des femmes (65 p. 100 et 35 p. 100 respectivement de l'ensemble des cadres).
 - 68 p. 100 étaient des anglophones et 32 p. 100 des francophones (72 p. 100 et 28 p. 100 respectivement de l'ensemble des cadres).
 - 76 p. 100 travaillaient dans le RCN, 21 p. 100 dans les régions et 3 p. 100 à l'étranger (72, 22 et 6 p. 100 respectivement de l'ensemble des cadres).
 - 58 p. 100 étaient d'échelon EX-01; 21 p. 100 d'échelon EX-02; 9 p. 100 d'échelon EX-03; 3 p. 100 d'échelon EX-04 ou 05 (53, 24, 17 et 6 p. 100

respectivement de l'ensemble des cadres) et 9 p. 100 appartenait à d'autres groupes de classification (la plupart équivalents au groupe EX).
Pour plus d'information sur la clientèle, consulter l'annexe 2.

17. Au cours des deux dernières années, le SCCD a aidé des clients en provenance de **75 organisations différentes**. *Une liste complète est fournie à l'annexe 3.*
18. En 2005 (comme en 2004) on n'a constaté **très peu de tendances apparentes au sein d'une même organisation**. Dans les rares cas où ce genre de tendance a été constaté, **l'APEX a pris les devants pour rencontrer le sous-ministre concerné**.
19. Il faut noter que **certains ministères semblent assurer une bonne gestion de leurs cadres**. On a remarqué qu'en proportion, le Service conseil reçoit très peu de clients de certains grands ministères, ce qui porte à croire que les cadres y reçoivent un appui suffisant et qu'ils sont généralement en mesure de régler les enjeux à l'interne sans l'intervention d'un tiers.
20. Le temps consacré par la conseillère à chaque client varie considérablement, allant **de 30 minutes pour répondre à une question spécifique à 40 heures pour un soutien hebdomadaire à long terme** aux clients qui vivent des situations particulièrement difficiles.

- **Satisfaction des clients**

21. L'APEX recueille de la rétroaction sur la satisfaction de la clientèle de façon formelle et informelle. **Les résultats présentés ici ont été rassemblés au moyen 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. En principe, les clients ne reçoivent le questionnaire qu'une seule fois.
22. Depuis janvier 2004, le directeur exécutif de l'Association a envoyé le questionnaire à 307 clients afin de recueillir la rétroaction sur leur satisfaction à l'égard de divers aspects du SCCD. **Cent quatre-vingt-onze clients (62 p. 100) ont répondu, c'est-à-dire 92 en 2004 et 99 en 2005.**
23. Lorsqu'on les compare aux clients de 2004, les clients de 2005 se disaient légèrement plus satisfaits des divers aspects du Service conseil. **La cote moyenne accordée en 2005 était de 1,27 comparativement à 1,30 en 2004.**

L'annexe 5 propose des comparaisons détaillées entre les résultats de 2004, de 2005 et les résultats cumulatifs du degré de satisfaction des clients. Les sections suivantes présentent les résultats des clients servis en **2005**. L'annexe 6 contient les résultats cumulatifs des 23 mois de fonctionnement du Service conseil.

24. La première section du questionnaire invitait les clients à évaluer divers aspects du Service conseil au moyen d'une échelle en 5 points, 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, sens de l'écoute de la conseillère et pertinence des experts vers lesquels on a aiguillé le client. **Le tableau suivant contient les résultats de 2005 pour chaque aspect.** La lettre *n* désigne le nombre total de répondants pour chaque aspect.

N°	Énoncé	<i>n</i>	Cote
1	L'APEX a donné suite à ma demande en temps opportun.	70	1,13
2	J'ai reçu des conseils pertinents pour ma situation.	71	1,20
3	J'ai reçu des conseils utiles.	71	1,28
4	L'information transmise était exacte.	66	1,27
5	L'information transmise était complète.	67	1,40
6	Le service a été assuré avec professionnalisme.	72	1,04
7	On a fait tout ce qu'il fallait pour me mettre à l'aise.	72	1,11
8	La conseillère a un bon sens de l'écoute.	70	1,13
9	On m'a aiguillé vers des ressources expertes pertinentes.	59	1,40

25. 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 :

Pouvoir raconter mon problème à quelqu'un
Les conseils fournis
L'information fournie
Le renvoi vers des experts

Les quatre dimensions ont encore obtenu des cotes très élevées en 2005. Cinquante et un pour cent (51 p. 100) des répondants ont indiqué que le fait « d'avoir pu raconter leur problème à quelqu'un » était la dimension du service qu'ils jugeaient la plus utile. La moitié (50 p. cent) ont dit que ce sont les conseils fournis qui les avaient le plus aidés. Quarante-neuf pour cent (49 p. 100) ont jugé que l'information était l'aspect le plus utile du service tandis que 46 p. 100 ont indiqué que le renvoi vers des experts était l'aspect qui les avait le plus aidés.

26. Dans la troisième section du questionnaire, on a posé quatre questions ouvertes aux clients en leur laissant la possibilité d'ajouter des commentaires et des suggestions supplémentaires.
27. **À la question visant à déterminer si leur situation avait été résolue, vingt-huit clients (44 p. 100 des répondants à cette question) ont indiqué qu'elle l'avait été. Parmi ceux-ci, 89 p. 100 estimaient que le Service conseil les avait aidés à trouver une issue positive.** Ils estimaient que l'information et les conseils reçus avaient été particulièrement utiles, ainsi que la capacité de mettre les choses en perspective après avoir pu parler de la situation avec une tierce partie neutre.
28. **Trente-cinq clients (56 p. 100) ont indiqué que leur situation particulière n'avait pas encore été résolue. Parmi ceux-ci, 80 p. 100 estimaient que le Service conseil leur avait néanmoins été utile.** Certains ont expliqué qu'il leur avait permis de mieux comprendre leur situation et de l'accepter ou de la faire évoluer vers une résolution positive. D'autres ont indiqué que le Service conseil leur avait donné des « mécanismes d'adaptation ». Enfin, certains clients ont mentionné que le Service conseil leur avait procuré une écoute indépendante et réaliste, ce qui leur avait permis de vérifier la solidité de leur propre réflexion.
29. **Invités à indiquer s'ils recommanderaient le service à d'autres, 96 p. 100 des répondants ont indiqué qu'ils le feraient** et beaucoup d'entre eux ont affirmé que c'était déjà chose faite. Les raisons invoquées avaient trait à la

conseillère et à la qualité du service. Les raisons les plus souvent invoquées étaient :

- **l'impartialité de la conseillère (15);**
- **les connaissances et l'ingéniosité de la conseillère (14);**
- l'empathie et la capacité d'écoute de la conseillère (11);
- le professionnalisme de la conseillère principale (9);
- l'opportunité et la rapidité avec lesquelles on a donné suite à leur demande (8);
- la pertinence et l'utilité des conseils reçus (5)
- la confidentialité du service (5).

30. **Lorsqu'on leur a demandé ce qui pourrait être fait pour améliorer le SCCD, la plupart des répondants n'avaient rien à suggérer.** Certains ont fait quelques suggestions concrètes comme accroître les efforts pour faire connaître le Service conseil, élargir le service et augmenter le poids de l'Association afin de pouvoir s'en servir pour résoudre les situations individuelles problématiques (un peu comme un syndicat).
31. Enfin, on a donné aux clients la possibilité de faire des commentaires et des suggestions supplémentaires. **La grande majorité des répondants ont profité de l'occasion pour réitérer leur satisfaction à l'égard du Service conseil et de celle qui l'offre, et pour indiquer qu'ils apprécient qu'on mette un tel service à leur disposition.**

Enjeux soulevés

32. 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 un supérieur, réorganisation, langues officielles, gestion du rendement, retraite, harcèlement, classification, dotation, renvoi, échanges et autres. *Les données sur les enjeux soulevés figurent à l'annexe 2.*
33. La plupart des rubriques s'expliquent d'elles-mêmes, mais certaines méritent cependant d'être définies. Le *harcèlement* ne couvre que les circonstances où le cadre fait l'objet de la plainte. Si un client se sent harcelé par son supérieur, la conseillère classe cette situation sous « relations avec un supérieur ». Si le harceleur est un collègue ou un subordonné, la situation sera classée sous « autres ». La rubrique *gestion de la carrière* couvre une vaste gamme de situations, allant de quelqu'un qui cherche de l'aide pour élaborer un CV à

quelqu'un qui doit trouver un nouveau poste en raison de conflits dans le milieu de travail en passant par le cadre qui cherche de l'aide pour se préparer à un concours. 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 Échange Canada ou non. La rubrique *renvoi* porte sur les cas où des cadres ont été congédiés de la fonction publique avec justification, les situations où on les a déclarés excédentaires et celles où ils ont été retirés de leur poste contre leur gré. La catégorie *autres* porte sur une vaste gamme de situations, comme le stress, l'épuisement, la dépression, les demandes d'information concernant les conditions d'emploi, les pensions, les avantages sociaux, etc.

34. Comme en 2004, la conseillère a noté **des hauts et des bas sur certains enjeux pendant l'année**. Par exemple, beaucoup de clients ont consulté la conseillère au sujet de leur évaluation du rendement au cours de l'été, c'est-à-dire tout de suite après la fin de la période d'examen du rendement dans les ministères.
35. De plus, la conseillère a été en mesure de déceler ce qui se passait dans certains ministères grâce aux questions soulevées par les clients (réorganisations, changements de sous-ministres ou de SMA par exemple).

Tendances et recommandations

- **Gestion de carrière**

36. Comme en 2004, 23 p. 100 des clients ont consulté la conseillère sur des questions de gestion de carrière.
37. Beaucoup de clients ont consulté le SCCD pour obtenir des conseils sur la façon de trouver un autre poste. **Il est difficile pour les cadres de trouver de l'information et de l'aide afin de cerner les postes disponibles pour lesquels ils pourraient avoir les compétences demandées.**
38. La capacité de se trouver rapidement un autre poste est largement tributaire des contacts personnels et des réseaux. Cela fonctionne assez bien pour les personnes qui travaillent dans les grands ministères, à la condition que le cadre souhaite demeurer dans ce ministère. Ce n'est cependant pas le cas pour les cadres qui travaillent au sein de petits organismes, des sociétés d'État ou pour des employeurs distincts, et qui veulent se joindre au noyau de la fonction publique.

39. Encore une fois, la conseillère a été étonnée par **l'absence générale de capacité des clients à cet égard**. Cela est particulièrement vrai pour les nouveaux cadres. La plupart des EX qui ont rencontré la conseillère n'avait pas un CV approprié, se fiaient exclusivement au Publiservice pour se renseigner sur les postes vacants et n'avaient jamais eu à faire une recherche d'emploi (autrement que par un concours).
40. La conseillère a fourni des renseignements sur la façon dont les postes sont comblés dans la fonction publique, sur les ressources offertes par les Services de counselling aux cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique (CFP) et par le secteur privé, et a donné des conseils sur la rédaction d'un bon CV, sur la création et l'utilisation d'un réseau et sur la façon d'aborder un contact. La conseillère a également donné des renseignements sur la durée moyenne de la recherche d'emploi avant de dénicher un poste.
41. L'APEX soulève depuis longtemps le **besoin d'un service visant à aider les cadres à trouver des postes dans la fonction publique**.
42. Les cadres représentent un investissement majeur pour la fonction publique du Canada. Ils constituent un bassin significatif dans lequel puiser pour le plus grand bien de notre pays. Cependant, ils ne sont pas bien gérés comme communauté. L'an dernier, l'APEX a publié un rapport intitulé *Le consensus de Montebello* soulignant les mesures à prendre pour améliorer la gestion des cadres. Ce document est disponible à l'adresse www.apex.gc.ca. Les mesures recommandées sont encore valables. L'Association recommande donc 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 futures dans leurs organisations, permettant ainsi aux cadres de mieux gérer leur carrière;**
 - **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.**
- **Relations avec un supérieur**
43. Trente-six cadres (16 p. 100) ont eu recours au SCDD sur des questions liées à leurs relations avec un supérieur, soit leur superviseur immédiat ou le

sous-ministre. Ce pourcentage est le même que celui de l'an dernier. Les clients ont souvent parlé **du manque de respect dont leurs supérieurs ont fait preuve à leur égard, d'avoir été humiliés devant d'autres personnes et d'avoir été, de manière générale, malmenés par des supérieurs qui n'avaient pas les aptitudes de base en relations humaines.**

44. **La plupart 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.**
45. 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 à élaborer divers scénarios, allant de la situation idéale au pire des scénarios. Elle a élaboré avec eux des plans d'action visant à résoudre la situation. Dans certains cas, un manque de communication semblait constituer le plus grand 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 il le faisait de manière si subtile que le message n'était pas compris. Dans ces circonstances, la conseillère est devenue le messenger de la dure réalité.
46. L'APEX est également intervenue directement dans quelques cas où il s'agissait clairement de comportements inappropriés de la part d'un supérieur, c'est-à-dire des situations où la majorité des cadres dans un secteur mentionnaient le même genre de problème avec un supérieur. Dans ces cas, l'APEX a rencontré le sous-ministre pour discuter du problème et des différentes solutions.
47. 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 un milieu de travail. Non seulement est-ce profondément blessant et abusif, mais 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 bien fonctionner. 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 cadres ont le devoir de perfectionner leurs compétences**

en gestion des personnes et en communication pour éviter des situations de ce genre dans toute la mesure du possible. En outre, **les personnes qui détiennent une certaine autorité doivent valoriser la gestion des personnes et agir lorsqu'on porte à leur connaissance des situations d'abus.**

48. Il existe dans la fonction publique une « culture du non-dit ». Nous avons tendance à tourner autour du pot, à éviter les confrontations. Il en résulte que nos messages créent plutôt une certaine confusion chez les personnes 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 » en une « culture du dit » et le faire avec compassion, respect et professionnalisme.**
49. L'APEX préconise depuis longtemps l'inclusion des compétences en relations humaines dans l'évaluation du rendement des cadres. Tout en reconnaissant que l'AGRHFPC a intégré ces compétences dans le Programme de gestion du rendement (PGR), l'Association croit que ce n'est pas suffisant. C'est pourquoi **l'APEX recommande la mise en place dans l'ensemble de la fonction publique, pour l'exercice 2006-2007 du PGR, d'un modèle comme celui de l'Agence du revenu du Canada où 5 p. 100 de la rémunération à risque est liée à la gestion des relations humaines.**
- **Gestion du rendement**
50. Vingt-huit cadres (15 p. 100) ont consulté la conseillère sur des questions d'évaluation du rendement. **Cela représente une augmentation de 4 p. 100 par rapport à 2004.**
51. La conseillère ne peut de toute évidence pas juger si un cadre s'est vu attribuer la cote appropriée ou non; seul le superviseur peut le faire. Elle peut cependant commenter les valeurs et le processus.
52. Dans la plupart des cas, les clients ont souligné à la conseillère **qu'ils n'avaient reçu aucune indication que leur rendement était insuffisant** avant de recevoir une cote négative; en fait, la plupart n'avait rencontré leur superviseur qu'une seule fois pendant l'année pour discuter de leur rendement. En outre, il n'y avait **aucun plan en place pour aider les cadres à rectifier ou à améliorer leur rendement.**

53. En 2005, la conseillère a remarqué avec plaisir que certains **superviseurs offraient des conseils à leurs cadres sur ce qu'ils devaient faire pour améliorer leur rendement avant la fin de la période d'examen du rendement.** La conseillère a même vu des cas où **on a fourni de l'aide, souvent sous la forme de services d'encadrement. C'est là une bonne amélioration par rapport à l'an dernier.** Dans ces cas, les cadres ont cherché à obtenir de l'aide et des encouragements de la conseillère. Le plus souvent, les cadres voulaient savoir quels étaient leurs droits dans ce genre de situation, ou s'ils avaient été traités équitablement.
54. La conseillère a offert un soutien émotionnel à ses clients ainsi que des conseils sur la façon de gérer leur propre rendement. Elle a conseillé à ses clients de s'assurer que leur entente de rendement était mise à jour de manière continue, d'organiser des rencontres régulières avec leurs superviseurs pour discuter de leur rendement, d'élaborer des plans articulant des objectifs de rendements clairs et des indicateurs de réussite, et de faire approuver la formation ou l'encadrement dont ils ont besoin pour atteindre 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. Dans ces cas, les clients ont réussi à obtenir une cote plus équitable et une rémunération au rendement correspondante.**
55. En 2005, le Programme de gestion du rendement (PGR) a été moins une question en soi, surtout parce qu'il n'y avait pas de « quota » et qu'aucune modification n'avait été apportée au programme après le fait. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour doter les superviseurs de ce dont ils ont besoin pour offrir une rétroaction claire et utile sur le rendement, pour composer avec des situations de confrontation et pour articuler des objectifs de rendement clairs et des plans correctifs, et les surveiller.
56. Depuis longtemps, l'APEX recommande une mise en application plus rigoureuse du PGR, un processus équitable et une approche transparente et équitable. **L'APEX continue de recommander que :**
- **des plans correctifs soient élaborés et mis en œuvre pour permettre aux cadres d'améliorer leur rendement dans tous les cas où leur évaluation indique qu'ils n'ont pas réalisé leurs engagements;**
 - **dans les cas où un cadre ne réalise pas ses engagements permanents pendant deux années consécutives, ce dernier devrait être réaffecté à un autre poste qui correspond mieux à ses compétences ou être remercié;**

- **les changements apportés au Programme devraient être mis en œuvre avant le début de la période d'évaluation à laquelle ils s'appliquent et non après le fait;**
 - **l'enveloppe de 7 p. 100 devrait être perçue comme la seule mesure nécessaire pour assurer la gestion efficace du Programme (d'autres formes de contrôle comme les quotas ne sont pas nécessaires).**
57. **L'APEX recommande en outre qu'on fournisse de la formation à tous les superviseurs afin de les aider à gérer le rendement.**
- **Réorganisations**
58. En 2005, 26 cadres (14 p. 100) ont communiqué avec le SCCD sur cette question, soit à peu près le même pourcentage que l'an dernier (15 p. 100).
59. Dans de nombreux cas, les cadres se sentaient **ciblés en raison de leur âge** et beaucoup ont 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 ».**
60. Dans certains cas, les clients ont déclaré à la conseillère que la **réorganisation n'était qu'une excuse pour leur retirer leur poste** parce que le sous-ministre avait décidé qu'il ne voulait plus de ce cadre à ce poste.
61. Les cadres ont consulté la conseillère pour connaître leurs droits et les mécanismes de recours qui leur étaient offerts. Bien souvent, **ils n'avaient pas l'information de base sur leurs options lorsque leur poste était touché par une réorganisation.**
62. Dans ces cas, la conseillère a fourni un soutien moral et a aidé ces personnes à examiner différents 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 les plans psychologique, financier et juridique.
63. En cette période de changement continu, **l'APEX recommande que les sous-ministres et les chefs d'organismes :**
- **rendent le processus décisionnel 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.**

- « Renvois »
64. Cette année, la conseillère a vu **une nette augmentation du nombre de cadres qui ont fait appel à ses services parce qu'ils ont été « renvoyés », quelques-uns de la fonction publique, mais la plupart de leur poste.** Vingt-trois cadres (12 p. 100) ont consulté cette année sur cette question comparativement à 9 cadres (5 p. 100) l'an dernier.
 65. Les cas de « renvoi » étaient concentrés **dans un très petit nombre de ministères.**
 66. **Cependant, dans la plupart des cas, les cadres ont appris abruptement qu'ils perdaient leur poste sans aucun avertissement préalable et sans autre raison que le mécontentement du sous-ministre. Ils étaient sous le choc et étonnés, et ils se sentaient impuissants devant cette situation.**
 67. On a semblé laisser les cadres **seuls pour se défendre**, car ils n'ont reçu que peu ou pas d'aide de leur ministère.
 68. Comme nous l'avons mentionné dans les sections précédentes, la plupart des cadres n'ont pas consacré beaucoup de temps à une recherche d'emploi active pendant leur carrière, et ils ont besoin d'**aide pour trouver des emplois appropriés. Ils ont également besoin d'aide pour composer avec les émotions engendrées par ce genre de situations.** Même si ce service est offert par les Services de counselling aux cadres supérieurs de la CFP, certains ministères refusent d'en assumer les coûts.
 69. La conseillère a aidé les cadres dans ces situations en écoutant leurs préoccupations et leurs frustrations, en les aidant à accepter que le *statu quo* n'était plus une option, en articulant avec eux les différentes possibilités ainsi que leurs avantages et leurs désavantages, et en leur expliquant leurs droits et les différentes répercussions négatives potentielles du recours à ces droits.
 70. L'APEX reconnaît qu'il existe des cas où les cadres doivent subir un certain remaniement des postes. Lorsque cela survient, les cadres doivent **être traités équitablement et avec dignité.** Ils doivent recevoir de l'aide pour leur recherche d'emploi et du counselling pour leurs émotions. Ils devraient également avoir leur mot à dire sur la façon dont la nouvelle sera communiquée au personnel, aux clients et aux partenaires.
 71. **L'APEX recommande donc que les sous-ministres et les chefs d'organismes reconnaissent le caractère traumatisant de ce genre de situations où les cadres doivent renoncer à leurs postes et fournissent à leurs cadres toute l'aide disponible dans le cadre de leur transition vers un nouveau poste.**

- **Harcèlement**

72. Au cours de l'année, le SCCD a aidé 14 cadres (7 p. 100) 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 sur le harcèlement, dans sa version et son application actuelles, produit des résultats indésirables pour les individus et le système dans son ensemble.**
73. **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 **sérieuses répercussions sur leur santé et leur productivité.**
74. Dans la majorité 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. Il semble que les **plaintes sont déposées de façon stratégique comme moyen d'empêcher les cadres de traiter un cas de rendement ou de discipline dans le milieu de travail.**
75. Dans les cas de harcèlement, la conseillère a fourni son aide de différentes façons. Elle a écouté avec compassion, a donné des renseignements sur le processus ainsi que les droits et les obligations de l'intimé, a validé ou non l'application juste de la loi par l'organisation et a suggéré des mesures à prendre si ce n'était pas le cas. Dans de nombreux cas, la conseillère a renvoyé les clients au réseau de bénévoles qui acceptent d'aider les employés non représentés dans les cas de harcèlement et aux avocats spécialisés en droit du travail.
76. L'APEX exprime depuis un certain nombre d'années ses préoccupations à l'égard de la politique actuelle et de 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 pas souvent appliqués et que l'appui à l'accusé (qui devrait être considéré comme 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 de précieuses leçons.

77. 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 termine l'examen 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 cet examen et s'assurent que leurs cadres hiérarchiques 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.**
- **Charge de travail et épuisement**
78. 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 solution sous la main.** Tous étaient des personnes douées et perfectionnistes qui s'imposaient des normes très élevées. Ces cadres se sentaient cependant dépassés par la cadence. La plupart présentaient des signes de dépression et d'épuisement. Certains consommaient trop d'alcool. La plupart avaient le sentiment de ne pouvoir prendre des congés pour se remettre sur pied 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 prendre un congé de maladie prolongé à un moment donné.
79. 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 référé de nombreux clients 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.
80. Bien que l'APEX en connaissent bien les 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 donc que le Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre d'employeur, amorce une étude**

visant à mieux comprendre la question et son incidence sur la fonction publique. L'APEX serait plus que disposée à participer à l'élaboration des paramètres d'une telle étude.

Conclusion

81. **La deuxième année du Service conseil aux cadres de direction a été encore bien occupée et couronnée de succès.** Un grand nombre de cadres ont eu recours au Service, prouvant ainsi que ce dernier répond à un besoin très réel. Le Service continue de recevoir une critique dithyrambique. Il existe cependant un envers de la médaille : il est **décourageant de constater qu'autant de cadres ont besoin d'un tel service.**
82. 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, **il est clair que certains problèmes doivent être réglés. Les ignorer n'aiderait rien, ni personne. L'APEX souhaite 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 important à jouer dans la mise en œuvre des améliorations qui s'imposent.**
83. L'Association tient à remercier Colette Nault qui a défini, lancé et mis en œuvre le SCCD au cours des deux dernières années. Elle nous quitte pour prendre sa retraite de la fonction publique. Le Service sera maintenant offert par Ed DiZazzo qui a des trésors d'expérience à offrir à ce poste.
84. Enfin, au nom des cadres, l'APEX remercie tous les sous-ministres qui appuient financièrement le SCCD.



ANNEXE 1

SERVICE CONSEIL POUR LES CADRES DE DIRECTION

- ✓ Vous avez besoin de conseils concernant votre carrière?
- ✓ Vous avez de la difficulté avec un employé?
- ✓ Votre relation avec votre patron ou patronne n'est pas facile?
- ✓ Vous faites face à une question d'éthique qui vous préoccupe?
- ✓ Vous êtes à la recherche d'infos sur vos droits et obligations?
- ✓ Vous ne savez pas trop comment naviguer dans le système?
- ✓ Vous avez tout simplement besoin de parler à quelqu'un?

Le Service conseil pour les cadres de direction de l'APEX est là pour vous aider.

Financé par la communauté des Sous-ministres, ce service confidentiel est offert gratuitement à tous les cadres de direction, à tous les niveaux, dans toutes les régions du pays et à l'étranger.

Vous pouvez faire appel au Service en communiquant avec Ed DiZazzo au (613) 992-5592 ou par courriel à eddizazzo@apex.gc.ca. Il se fera un plaisir de vous écouter, de discuter de vos problèmes et inquiétudes, et de vous aider. Il vous offre :

- ✓ une oreille discrète et attentive;
- ✓ un endroit où vous pouvez discuter de questions délicates en toute confiance;
- ✓ un guichet unique où vous pouvez obtenir des conseils judicieux et des informations sur les services plus spécialisés dont les cadres peuvent se prévaloir.

Ed possède une longue et riche expérience au sein de la Fonction publique fédérale. Au cours des derniers 28 ans, il a œuvré dans des secteurs tels les Programmes d'aide aux employés, le counseling, l'élaboration de politiques en ressources humaines, la sélection et le recrutement des cadres, la gestion du changement et le perfectionnement des cadres en tant que leaders. Il est reconnu pour son écoute et sa créativité dans la solution de problèmes

Annex/Annexe 2
Advisory Service for Executives/Service conseil pour les cadres
Report on Clients/Rapport sur la clientèle

	2004		2005		Cumulative/Cumulatif 2004-2005	
Clients	196		187		383	
Men/Hommes	114	58%	98	52%	212	55%
Women/Femmes	82	42%	89	48%	171	45%
Anglophones	135	69%	126	67%	261	68%
Francophones	61	31%	61	33%	122	32%
NCR/RCN						
NCR/RCN	148	76%	144	77%	292	76%
Regions/Régions						
Regions/Régions	44	22%	38	20%	82	21%
• BC/CB	11		6		17	
• ALTA	2		2		4	
• ON	12		11		23	
• QU	11		11		22	
• NB	4		1		5	
• NS/NE	1		4		5	
• NWT/TNW	1		-		1	
• SASK	1		-		1	
• MAN	1		1		2	
• NFDL/T-N	-		2		2	
Abroad/Outremer	4	2%	5	3%	9	3%
Levels/Niveaux						
Levels/Niveaux	119	61%	102	56%	221	58%
• EX-01	119	61%	102	56%	221	58%
• EX-02	38	19%	42	22%	80	21%
• EX-03	20	10%	14	7%	34	9%
• EX-04/05	7	4%	7	4%	14	3%
• Other/Autre	12	6%	22	11%	34	9%
Organizations/Organismes	58		57		75	

Issues/Problématiques						
• Career Mgt/Gestion carrière	45	23%	43	23%	88	23%
• Superiors/Supérieurs	32	16%	30	16%	62	16%
• Performance	22	11%	28	15%	50	13%
• Reorganization/Réorganisation	29	15%	26	14%	55	14%
• Harassment/Harcèlement	18	9%	14	7%	32	8%
• Dismissal/Renvoi	9	5%	23	12%	32	8%
• Off. Languages/Langues off.	23	12%	8	4%	31	8%
• Staffing/Dotation	10	5%	15	8%	25	7%
• Retirement/Retraite	15	8%	9	5%	24	6%
• Classification	10	5%	8	4%	18	5%
• Interchange/Échange	3	2%	2	1%	5	1%
• Other/Autre	46	23%	50	27%	96	25%

ANNEX 3/ANNEXE 3

CLIENTS PER YEAR BY ORGANIZATION/CLIENTS PAR ANNÉE PAR ORGANISME

	ORGANIZATIONS/ORGANISMES	2004	2005	TOTAL
AAFC /AAC	Agriculture and Agri Food Canada/ Agriculture et agroalimentaire Canada	3	4	7
ACOA/ APECA	Atlantic Canada Opportunities Agency/ Agence de promotion économique du Canada atlantique	0	1	1
CAC/ CVC	Consulting and Audit Canada/ Conseils et vérification Canada	1	0	1
CAS/ SATJ	Courts Administration Service/ Service administratif des tribunaux judiciaires	*	*	*
CBSA/ ASFC	Canada Border Services Agency/ Agence des services frontaliers du Canada	3	4	7
CC	Communication Canada	1	0	1
CCA/ CAC	Canada Council for the Arts/ Conseil des arts du Canada	1	0	1
CEAA/ ACEE	Canadian Environmental Assessment Agency/ Agence canadienne d'évaluation environnementale	1	0	1
CFC/ CAFC	Canada Firearms Centre/ Centre des armes à feu du Canada	1	1	2
CFIA/ ACIA	Canadian Food Inspection Agency/ Agence canadienne d'inspection des aliments	3	2	5
CFGB/CGFC	Canadian Forces Grievance Board/ Conseil pour les griefs des forces canadiennes	*	*	*
CHRC/ CCDP	Canadian Human Rights Commission/ Commission canadienne des droits de la personne	0	1	1
CIC	Citizenship and Immigration Canada/ Citoyenneté et immigration Canada	2	1	3
CIDA/ ACIDI	Canadian International Development Agency/ Agence canadienne de développement international	3	5	8
CIRB/CCRI	Canada Industrial Relations Board/ Conseil canadien des relations industrielles	*	*	*
CIHR/IRSC	Canadian Institutes of Health Research/Instituts de recherches en santé du Canada	0	1	1
CPCRCMP/PPGRC	Commission for Public Complaints against the RCMP/ Commission des plaintes du public contre la GRC	*	*	*
CRA/ARC	Canada Revenue Agency /Agence de revenu du Canada	8	7	15
CRTC	Canadian Radio-television and Telecommunications Commission/ Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	2	4	6

CSA/ASC	Canadian Space Agency/ Agence spatiale canadienne	3	2	5
CSC/SCC	Correctional Service Canada/ Service correctionnel du Canada	5	4	9
CSE/CST	Communications Security Establishment/ Centre de la sécurité des télécommunications	1	1	2
CSPS/EFPC	Canada School of Public Service/ École de la fonction publique du Canada	2	1	3
DFAIT/ AECIC	Foreign Affairs and International Trade/ Affaires étrangères et commerce international	9	0	9
DFO/POC	Fisheries and Oceans Canada/ Pêches et océans Canada	12	5	17
DND	National Defence/ Défense nationale	5	4	9
DRDC/ RDDC	Defence Research and Development Canada/ Recherche et développement pour la défense Canada	1	0	1
EC	Environment Canada/ Environnement Canada	9	6	15
ELEC	Elections Canada/ Élections Canada	*	*	*
FAC/AEC	Foreign Affairs Canada/Affaires extérieures Canada	0	5	5
FCAC/ACFC	Financial Consumer Agency of Canada/Agence de la consommation financière du Canada	*	*	*
FIN	Finance Canada/ Finances Canada	1	1	2
HC/SC	Health Canada/ Santé Canada	13	8	21
HMIRC/CCRMD	Hazardous Materials Information Review Commission/Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	*	*	*
HOC/CC	House of Commons/ Chambre des communes	*	*	*
HRDC/ DRHC	Human Resources Development Canada/ Développement des ressources humaines Canada	4	0	4
HRSDC/ RHDCC	Human Resources and Skills Development Canada/ Ressources humaines et développement des compétences Canada	12	15	27
IC	Industry Canada/ Industrie Canada	7	2	9
INAC/ AINC	Indian and Northern Affairs Canada/ Affaires indiennes et du nord Canada	8	5	13
IRSRC/ RQPIC	Indian Residential Schools Resolution Canada/ Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	*	*	*
ITC/CIC	International Trade Canada/ Commerce international Canada	1	5	6
JUS	Justice Canada	4	2	6
LAC/BAC	Library and Archives Canada/ Bibliothèque et Archives Canada	0	2	2
LOP/BP	Library of Parliament/Bibliothèque du Parlement	*	*	*
LCC/CDC	Law Commission of Canada/ Commission du droit du Canada	*	*	*

MPCC/CPPMC	Military Police Complaints Commission/ Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	*	*	*
NCC/CCN	National Capital Commission/Commission de la capitale nationale	1	0	1
NFB/ONF	National Film Board/ Office national du film	1	0	1
NPB/CNLC	National Parole Board/ Commission nationale des libérations conditionnelles	1	0	1
NRCC/CNRC	National Research Council of Canada/ Conseil national de recherches du Canada	2	0	2
NRCan/ RNCan	Natural Resources Canada/Ressources naturelles Canada	4	10	14
NSERC/ CRSNG	Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada/ Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada	*	*	*
OAG/BVG	Office of the Auditor General of Canada/ Bureau du vérificateur général du Canada	0	2	2
OCOL/CLO	Office of the Commissioner of Official Languages/ Commissariat aux langues officielles	2	0	2
OPCC/ CPVPC	Office of the Privacy Commissioner of Canada/ Commissariat à la protection de la vie privée du Canada	*	*	*
PAB/CAP	Pension Appeals Board/ Commission d'appel des pensions	*	*	*
PC	Parks Canada/ Parcs Canada	1	2	3
PCH	Canadian Heritage/Patrimoine canadien	4	4	8
PCO/BCP	Privy Council Office/Bureau du Conseil privé	3	5	8
PHAC/ ASPC	Public Health Agency of Canada/Agence de santé publique du Canada	0	3	3
PSC/CFP	Public Service Commission of Canada/ Commission de la fonction publique du Canada	1	2	3
PSEPC/ SPPCC	Public Safety and Emergency Preparedness Canada/ Sécurité publique et protection civile Canada	1	3	4
PSHRMAC/AGRHFPC	Public Service Human Resource Management Agency of Canada/ Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	3	3	6
PWGSC/TPSGC	Public Works and Government Services Canada/ Travaux publics et services gouvernementaux Canada	6	13	19
RCMP/GRC	Royal Canadian Mounted Police/ Gendarmerie royale du Canada	3	2	5
RCMPERC/CREGRC	Royal Canadian Mounted Police External Review Committee/ Commission de revue externe de la Gendarmerie royale du Canada	*	*	*
SC	Statistics Canada/ Statistique Canada	3	0	3
SDC/DSC	Social Development Canada/ Développement social Canada	6	6	12

SSHRC/ CRSHC	Social Science and Humanities Research Council/ Conseil de recherches en sciences humaines Canada	1	3	4
SWC/SFC	Status of Women Canada/ Statut de la femme Canada	*	*	*
TC	Transport Canada/ Transports Canada	3	5	8
TSBC/ BSTC	Transportation Safety Board of Canada/ Bureau de la sécurité des transports du Canada	*	*	*
TBS/SCT	Treasury Board Secretariat/ Secrétariat du Conseil du Trésor	0	4	4
VAC/ACC	Veterans Affairs Canada/ Anciens combattants Canada	3	3	6
WED/DEO	Western Economic Diversification/ Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	3	1	4
	TOTALS	196	187	383

ANNEXE 4

Veillez accorder une cote à chacun des éléments suivants selon une échelle de 1 à 5 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 compte tenu de votre situation

- 1) L'APEX a répondu à ma demande de service en temps opportun. ()
- 2) J'ai reçu des conseils pertinents à ma situation. ()
- 3) J'ai reçu des conseils utiles. ()
- 4) J'ai reçu de l'information exacte. ()
- 5) J'ai reçu de l'information complète. ()
- 6) Le service a été rendu de manière professionnelle. ()
- 7) On a fait tous les efforts nécessaires pour me mettre à l'aise. ()
- 8) La personne qui m'a fourni le service savait écouter. ()
- 9) On m'a aiguillé (e) vers les experts appropriés. ()

Veillez indiquer lesquels des éléments suivants vous ont été les plus utiles. Classez-les en ordre d'importance en indiquant la cote 1 pour le plus utile jusqu'à la cote 4 pour le moins utile, ou S/O si l'énoncé ne correspond pas à votre situation.

- a) Pouvoir raconter le problème à quelqu'un. ()
- b) Les conseils fournis. ()
- c) L'information fournie. ()
- d) Le renvoi vers des experts. ()
- e) Autre (veuillez spécifier). ()

Votre situation est-elle résolue ? Le cas échéant, le service fourni vous a-t-il aidé à la résoudre?

Recommanderiez-vous ce service à des collègues? Pourquoi?

Comment pourrait-on améliorer le service?

L'APEX peut-elle utiliser votre situation particulière comme étude de cas? Bien sûr, votre identité serait protégée et nous communiquerions avec vous pour discuter de nos raisons pour l'utiliser dans une étude de cas.

N'hésitez surtout pas à ajouter d'autres commentaires ou suggestions.

Annex/Annexe 5 - Client Satisfaction/Satisfaction des clients

Scale : 1=strong agreement; 5=strong disagreement Échelle : 1=entièrement d'accord; 5=entièrement en désaccord		2004		2005		Cumulative/ Cumulatif	
Statement/Énoncé		<i>n</i>	Rating/Cote	<i>n</i>	Rating/Cote	<i>n</i>	Rating/Cote
1	APEX responded to my request in a timely manner. L'APEX a répondu à ma demande en temps opportun.	114	1.10	70	1.13	184	1.12
2	The advice I received was relevant to my situation. J'ai reçu des conseils pertinents à ma situation.	114	1.36	71	1.20	185	1.30
3	The advice I received was helpful. J'ai reçu des conseils utiles.	113	1.43	71	1.28	184	1.38
4	The information provided to me was accurate. J'ai reçu de l'information exacte.	108	1.34	66	1.27	174	1.32
5	The information provided to me was complete. J'ai reçu de l'information complète.	107	1.52	67	1.40	174	1.48
6	The service was delivered in a professional manner. Le service a été rendu de manière professionnelle.	113	1.10	72	1.04	185	1.08
7	Every effort was made to make me feel at ease. On a fait tous les efforts nécessaires pour me mettre à l'aise.	112	1.17	72	1.11	184	1.15
8	The service provider is a good listener. La personne qui m'a fourni le service savait écouter.	112	1.17	70	1.13	182	1.12
9	I was referred to the appropriate expert resources. On m'a aiguillé vers les experts appropriés.	86	1.52	59	1.40	145	1.47

Most/least useful aspect of the Advisory Service

Scale : 1=most helpful; 4=least helpful Échelle : 1=le plus utile; 4=le moins utile	2004					2005					Cumulative/Cumulatif				
Statement	<i>n</i>	1	2	3	4	<i>n</i>	1	2	3	4	<i>n</i>	1	2	3	4
Being able to tell my story to someone. Pouvoir raconter le problème à quelqu'un.	97	51%	16%	18%	15%	61	51%	18%	20%	11%	158	51%	17%	18%	14%
The advice provided to me. Les conseils fournis.	108	47%	36%	10%	7%	66	50%	36%	6%	8%	174	48%	36%	9%	7%
The information provided to me. L'information fournie.	109	36%	29%	29%	6%	68	49%	22%	22%	7%	177	41%	26%	26%	7%
The referral to expert resources. Le renvoi vers des experts.	80	38%	19%	21%	22%	41	46%	24%	10%	20%	121	40%	21%	17%	22%

	2004		2005		Cumulative/Cumulatif	
Situation resolved Situation résolue	n=50	50%	n=28	44%	n=78	48%
• ASE useful/SCC utile	n=43	86%	n=25	89%	n=68	87%
Situation not resolved Situation non résolue	n=47	47%	n=35	56%	n=82	50%
• ASE useful/SCC utile	n=24	51%	n=28	80%	n=52	63%
No indication/Aucune indication	n=3	3%	n=0	0	n=3	2%

Would recommend ASE/ Recommanderait SCC	2004		2005		Cumulatif/Cumulatif	
Yes/Oui	90	97%	64	96%	154	97%
No/Non	3	3%	3	4%	6	3%
Reason/Raison						
Empathy and listening skills of advisor Empathie et écoute de conseillère	30		11		41	
Knowledge/resourcefulness of advisor Connaissances/ingéniosité-conseillère	27		14		41	
Relevance and usefulness of advice Pertinence et utilité des conseils	29		5		34	
Professionalism of advisor Professionnalisme de la conseillère	24		9		33	
Impartiality of advisor Impartialité de conseillère	18		15		33	
Timeliness and speed of response Ponctualité et rapidité du service	20		8		28	
Confidentiality of service Confidentialité du service	11		5		16	

	2004	2005	Cumulative/Cumulatif
Volunteer for case study/ Volontaire pour étude de cas	62	39	101

Annexe 6

Service conseils pour les cadres de direction - Satisfaction de la clientèle Rapport cumulatif Le 31 décembre, 2005

Depuis le lancement du Service conseil pour les cadres de direction en janvier 2004, le directeur exécutif de l'APEX a acheminé un questionnaire à 307 clients afin de recueillir leur rétroaction sur différents aspects du service.

Cent quatre-vingt-onze clients (62%) y ont répondu.

Dans la première section, les clients devaient évaluer différents aspects du service en utilisant une échelle à cinq cotes. La cote 1 indiquait que le client était tout à fait d'accord avec l'énoncé et la cote 5 qu'il était tout à fait en désaccord. **La meilleure cote possible était de 1.00.** Les résultats sont fournis ci-après.

No.	Énoncé	n	Cote
1	L'APEX a répondu à ma demande en temps opportun.	184	1.12
2	J'ai reçu des conseils pertinents à ma situation.	185	1.30
3	J'ai reçu des conseils utiles.	184	1.38
4	J'ai reçu de l'information exacte.	174	1.32
5	J'ai reçu de l'information complète.	174	1.48
6	Le service a été rendu de manière professionnelle.	185	1.08
7	On a fait tous les efforts nécessaires pour me mettre à l'aise.	184	1.15
8	La personne qui m'a fourni le service savait écouter.	182	1.12
9	On m'a aiguillé (e) vers les experts appropriés.	145	1.47

Dans la deuxième section, on a demandé aux clients de classer des éléments du Service conseil en ordre d'utilité. La cote 1 indiquait l'élément le plus utile, 4 le moins utile et S/O si l'énoncé ne s'appliquait pas.

Tous les éléments ont été bien cotés par les répondants. Cinquante-et-un p. cent (51%) ont indiqué que ce qu'il leur avait été le plus utile, c'était d'avoir pu raconter leur problème à quelqu'un. Près de la moitié (48%) ont indiqué que c'étaient les conseils. Environ 40% ont évalué que l'information et les renvois vers des experts étaient les éléments les plus utiles. Les résultats complets sont fournis dans le tableau ci-après.

Énoncé	n	1	2	3	4
Pouvoir raconter le problème à quelqu'un.	157	79 50%	27 17%	29 19%	22 14%
Les conseils fournis.	173	84 49%	62 36%	15 9%	12 6%
L'information fournie.	176	72 41%	47 26%	45 26%	12 7%
Le renvoi vers des experts.	121	49 40%	25 21%	21 17%	26 22%

Dans la troisième et dernière section du questionnaire, on a posé quatre questions ouvertes aux clients et on leur a laissé la possibilité d'ajouter des commentaires et suggestions. La plupart des répondants ont répondu à une ou plusieurs de ces questions et plusieurs ont ajouté des commentaires additionnels. Un sommaire de leurs réponses à chacune des questions est fourni ci-après.

Votre situation est-elle résolue? Le cas échéant, le service fourni vous a-t-il aidé à la résoudre?

Cent-soixante-trois clients, soit 85% des répondants, ont répondu à cette question.

Soixante-dix-huit clients (48%) ont signalé que leur situation était résolue. Parmi ceux-ci, 87% ont indiqué que le service les avait aidés à en arriver à un dénouement positif. Ils ont mentionné que les dimensions les plus utiles étaient les informations et les conseils fournis, et leur capacité accrue de « voir clair » grâce à l'accès à une tierce personne neutre avec qui discuter de leur situation.

Quatre-vingt-deux clients (50%) ont indiqué que leur situation n'était pas résolue. Parmi ceux-ci, 52 (63%) étaient de l'avis que le service leur avait néanmoins été utile. Certains ont mentionné que le service leur avait permis de mieux comprendre leur propre situation et de l'accepter ou prendre des mesures en vue de la résoudre. D'autres ont dit que le service leur avait fourni des façons de gérer leurs propres réactions à la situation. Enfin, certains ont apprécié la possibilité d'avoir accès à une tierce personne indépendante et impartiale avec qui ils pouvaient mettre à l'épreuve certaines de leurs idées.

Trois clients (2%) n'ont pas indiqué si leur situation était résolue.

Recommanderiez-vous ce service à des collègues? Pourquoi?

Cent-soixante clients, soit 84% des répondants, ont répondu à cette question. Tous sauf six ont dit qu'ils recommanderaient le service à d'autres et plusieurs ont ajouté que c'était déjà chose faite. Les raisons étaient très variées mais elles avaient toutes trait à la conseillère principale et à la qualité du service. Les raisons invoquées le plus souvent étaient les suivantes :

- l'empathie et l'écoute de la conseillère principale (41),
- les connaissances et l'ingéniosité de la conseillère (41),
- la pertinence et l'utilité des conseils qu'ils ont reçus (34),
- le professionnalisme de la conseillère (33),
- l'impartialité de la conseillère (33),
- la ponctualité et la rapidité du service (28),
- la confidentialité du service (16).

Voici quelques commentaires à titre d'exemples :

- Oui, parce que ce service est donné en toute confidentialité et, dans le cas qui me préoccupait, m'a permis d'avoir une réponse précise et rapide.
- L'information et les conseils fournis par Madame Nault, ainsi que les conseils et l'information fournis par les experts qui m'avaient été recommandés, m'ont permis d'examiner mes options en tenant compte de divers éléments dont je n'étais pas familière.
- On m'a conseillé avec réalisme sans dorer la pilule et avec une perspective à long terme. L'écoute sincère et le suivi ont été aussi fort appréciés.

Comment pourrait-on améliorer le service?

De nombreux clients ont répondu à cette question même si la plupart n'avaient rien à suggérer. D'autres ont fait des suggestions très précises telles que : accroître les efforts de promotion du service; l'offre d'aide légale gratuite aux membres de l'APEX, de services de placement des cadres et de coaching/mentorat gratuits; et l'accroissement du « pouvoir » de l'APEX afin de régler des situations problématiques individuelles.

Voici quelques commentaires à titre d'exemples :

- Mes commentaires vis-à-vis le service que j'ai reçu sont très positifs. L'écoute attentive, les conseils judicieux de Colette basés sur des recherches m'ont été très utiles. Le service que j'ai reçu était on ne peut plus excellent.
- Je crois que plusieurs personnes voient l'APEX plus ou moins comme une organisation utile, mais sans véritables pouvoirs pour nous aider à effectuer des changements de carrière. Peut-être qu'APEX pourrait participer plus directement au placement des cadres dans de nouveaux postes.
- Le service est excellent. La seule chose que l'on pourrait améliorer – car il y en a toujours une et que je creuse un peu – est le fait qu'il gagne à être mieux connu.

L'APEX peut-elle utiliser votre situation particulière comme étude de cas? Bien sûr, votre identité serait protégée et nous communiquerions avec vous pour discuter de nos raisons pour l'utiliser dans une étude de cas.

Cent-un clients se sont portés volontaires.

N'hésitez surtout pas à ajouter d'autres commentaires ou suggestions.

La grande majorité des répondants ont choisi d'utiliser cette section pour réitérer leur satisfaction face au service et à la conseillère et pour exprimer leur reconnaissance d'un tel service.

Voici quelques commentaires à titre d'exemples :

- Je puis vous indiquer dès maintenant que j'ai beaucoup apprécié ma rencontre avec Colette Nault ... Colette Nault a été là au bon moment et a été d'un grand réconfort; en outre, elle s'est donnée la peine de re-communiquer avec moi après un certain nombre de semaines pour voir si tout allait bien et si je serais intéressé à relever un autre défi, ailleurs, geste que j'ai beaucoup apprécié.
- Je voudrais remercier l'APEX et son conseil de direction, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor pour son appui financier à cette importante initiative qui contribue à la santé du groupe des cadres de direction. Pour un investissement somme toute modeste, les gains de productivité pour la fonction publique sont inestimables.
- Merci et CHAPEAU à Colette Nault pour son efficacité et son grand professionnalisme.