



## **Service conseil pour les cadres de direction**

**Rapport annuel  
2006**



## Table des matières

<b>Introduction/Objet</b>	1
<b>Contexte</b>	1
<b>Réseau de ressources</b>	2
<b>Cueillette de données / Protection des renseignements personnels</b>	2
<b>Clientèle</b>	3
<b>Satisfaction des clients</b>	4
<b>Motifs de consultation</b>	5
<b>Analyse et recommandations</b>	5
• Gestion de carrière	6
• Relations avec un supérieur	7
• Réorganisations	8
• Gestion du rendement	9
• «Congédiements»	10
• Santé	11
• Harcèlement	12
<b>Conclusion</b>	13



## Introduction/Objet

1. Le présent document constitue le troisième 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 les activités du Service pour l'année civile 2006.
2. Ce rapport vise à fournir le profil démographique des clients desservis, les enjeux et les préoccupations qu'ils ont soulevés et leur degré de satisfaction face au SCCD.
3. Bien que le SCCD ait été mis en place pour répondre aux besoins **individuels** des cadres clients, les données agrégées fournissent une perspective unique sur les préoccupations, aspirations, frustrations, besoins et enjeux **collectifs** d'un échantillon représentatif de la collectivité des cadres supérieurs de la fonction publique. L'analyse de ces données permet de prendre le pouls de ce groupe et d'identifier les principales préoccupations et tendances et de recommander les interventions qui contribueraient à rehausser la satisfaction au travail, le bien-être et la productivité de cette communauté dans son ensemble.

## Contexte

4. Encore et encore, 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 sur les questions qui les préoccupent. Plus précisément, ils exprimaient le besoin d'avoir accès à une oreille indépendante et confidentielle pour discuter des situations professionnelles difficiles qui surviennent, 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.
5. En juin 2003, le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) reconnaissait la légitimité de ce besoin et approuvait la création d'un Service conseil dont il confiait la livraison à l'APEX, son financement étant assuré par les sous-ministres (un ÉTP) pour une période initiale de cinq ans.
6. **Gratuit et accessible à tous les cadres** et EX équivalents 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** ciblés pour la communauté des cadres supérieurs.

En raison du nombre important de clients qui font appel au service, le SCCD n'offre pas de services **continus** de mentorat ou de coaching, de préparation aux entrevues ou d'entrevues de simulation et n'offre pas de conseils juridiques, ni ne représente les cadres dans des situations de conflit avec la direction. Voir [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca) qui décrit le Service conseil et le profil du Conseiller principal.

7. En décembre 2003, l'APEX nommait Colette Nault au poste de première conseillère principale. Depuis son départ à la retraite au début 2006, Ed DiZazzo a été invité à remplir ce rôle.

## **Réseau de ressources**

8. Le Conseiller, en collaboration avec les collègues du Secrétariat de l'APEX, a mis sur pied 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) et avec des firmes similaires dans le secteur privé. Le SCCD a également conclu des partenariats avec quelques cabinets d'avocats choisis ayant une expertise dans la législation du travail de la fonction publique. Ces cabinets ont accepté d'offrir un rabais aux clients qui leur sont référés par l'APEX. Le SCCD dispose de plus d'une liste de conseillers en coaching, soit des cadres expérimentés qui témoignent d'une connaissance à jour et approfondie de l'environnement de la fonction publique.
9. Le cas échéant, le Conseiller peut aussi référer les clients vers un réseau secondaire en expansion et qui compte des psychologues, psychiatres, centres de traitement des toxicomanies, spécialistes en planification de carrière, de finances et de retraite, écoles de langues ainsi que des programmes d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs. Il a fréquemment recours à l'expertise et aux connaissances de spécialistes en politiques et d'experts de l'Agence de la fonction publique du Canada (anciennement l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique (AGRHP)), de la Commission de la fonction publique (CFP), de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). À l'occasion (avec la permission du client), des contacts sont établis avec le Programme d'aide aux employés, la section des Services aux cadres ou les responsables des services informels de résolution de conflits, des valeurs et de l'éthique ou de l'Ombudsman.

## **Cueillette de données et protection des renseignements personnels**

10. L'APEX recueille des données de base sur les clients du Service conseil, notamment leur nom, leurs coordonnées, leur niveau, leur organisation, leur

sexe, leur langue, etc. Conformément à la **Politique sur la protection des renseignements personnels** de l'Association (voir [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca)), cette information est conservée dans une base de données sécurisée à laquelle seul le conseiller peut accéder. Pour chaque client, un dossier papier temporaire et confidentiel est ouvert afin de consigner un sommaire des discussions avec le Conseiller. Ces dossiers sont automatiquement 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 sur demande du client. Ces renseignements sont résumés pour le client sous forme d'un document facile à lire et intitulé « Confidentialité et le SCCD – À quoi s'attendre » (voir [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca) ).

## Clientèle

11. L'APEX comptabilise le nombre de clients individuels au cours d'une année civile donnée et non le nombre de sessions ou d'interventions réalisées en son nom.
12. Au lancement du Service conseil en 2004, **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.
13. **La demande réelle a dépassé de beaucoup les prévisions de 2004 (196 clients), de nouveau en 2005 (187 clients) et a connu une croissance record en 2006 avec 199 clients - pour un total cumulatif de 582 clients desservis à la fin de l'année.**
14. **Le profil démographique des clients servis en 2006 s'apparente étroitement à celui de l'ensemble de la communauté des cadres :**

Dimension	Clients du SCCD	Communauté des cadres
Anglophones :	72 %	73 %
Francophones :	28 %	27 %
Hommes :	55 %	61 %
Femmes :	45 %	39 %
RCN :	76 %	72 %
Régions :	20 %	21 %
À l'étranger :	3 %	7 %
EX-01 :	55 %	53 %
EX-02 :	20 %	24 %
EX-03 :	14 %	17 %
EX-04/05 :	6 %	6 %
Autres (Équiv. EX) :	5 %	

15. Au cours des trois dernières années, la clientèle du SCCD provenait de **85 organisations différentes**.
16. **Le profil démographique de 2006 ne dévient pas de façon significative de celui des années précédentes, il est permis de conclure que la population, sur une base cumulative, ayant recours au service conseil depuis sa création est représentative de la communauté des cadres supérieurs dans son ensemble.**

## **Satisfaction du client**

17. 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** transmis par le Directeur exécutif (afin de préserver l'impartialité) aux clients desservis en 2006 et choisis de façon aléatoire.
18. L'échelle en 5 points du questionnaire (s'échelonnant de **1 : tout à fait d'accord** à **5 : tout à fait en désaccord**) visait à évaluer les dimensions suivantes :
  - ✓ intervention opportune;
  - ✓ pertinence et utilité des conseils;
  - ✓ exactitude et caractère complet de l'information fournie;
  - ✓ professionnalisme du Conseiller;
  - ✓ capacité de rendre le client à l'aise;
  - ✓ sens de l'écoute du Conseiller, et
  - ✓ pertinence des experts vers lesquels on a aiguillé le client.

Des questions ouvertes cherchaient à établir la mesure dans laquelle le SCCD a servi à résoudre ou à améliorer la situation du client, les raisons pour lesquelles les clients recommanderaient (ou non) le Service à des collègues et les améliorations possibles au Service conseil.

**En 2006, tant le taux de réponse que le taux de satisfaction sont demeurés élevés, reflétant les taux des années précédentes.** Ces évaluations positives s'appuient par ailleurs sur le nombre croissant de nouveaux clients référés par d'anciens clients du service, prouvant ainsi la réputation et la crédibilité croissantes du **SCCD comme un environnement impartial et confidentiel où les cadres peuvent se confier à une tierce partie neutre, être écoutés et recevoir des renseignements et des conseils factuels et pratiques ainsi que d'être référés à des ressources spécialisées le cas échéant.** (L'hyperlien [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca) fournit un rapport détaillé de la rétroaction et des témoignages d'anciens clients).

## Motifs de consultation

19. Le Conseiller classe les enjeux soulevés par les clients selon un éventail de rubriques générales. (Il faut noter qu'un client peut consulter le Conseiller sur plus d'un enjeu au cours d'une année donnée ou qu'un enjeu peut toucher plus d'une rubrique). Les rubriques sont les suivantes: gestion de carrière, relations avec un supérieur, réorganisations, langues officielles, programme de gestion du rendement, retraite, harcèlement, «congédiement », santé, conditions d'emploi des cadres et « Autres ».
20. La plupart des rubriques s'expliquent d'elles-mêmes, mais certaines méritent 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, le conseiller 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 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 **renvoi** inclut les cas où des cadres ont déconnecté, ont fait l'objet d'un congédiement justifié ou les situations où les EX ont été retirés de leur poste contre leur gré. La catégorie « **Autres** » couvre une vaste gamme de situations, incluant des questions relatives à des employés problème, dilemmes éthiques, défis de leadership, dotation et classification, difficultés liées au programme d'échanges, etc.

## Analyse et recommandations

En 2006, les raisons les plus souvent invoquées pour utiliser le SCCD étaient :

- 1) Gestion de carrière
- 2) Relation avec un supérieur
- 3) Réorganisations
- 4) Programme de gestion du rendement
- 5) «Congédiements»
- 6) Santé
- 7) Harcèlement

**NOTE: Bon nombre des observations et recommandations contenues dans les deux rapports précédents du Service conseil aux cadres de direction de l'APEX demeurent sans réponse et sont encore plus pertinentes et urgentes aujourd'hui. Le cas échéant, elles sont reprises mot pour mot ci-dessous.**

- **Gestion de carrière**

21. En 2006, 31 % des clients ont consulté le Conseiller sur des enjeux liés à la gestion de carrière, une augmentation marquée comparativement aux années précédentes (23 %).
22. Bon nombre de facteurs peuvent expliquer cette hausse, tel un marché de l'emploi en effervescence (en raison d'une augmentation des possibilités d'emplois résultant des départs réels et imminents), et de l'arrivée de nouveaux cadres décidés à établir un plan de carrière et qui cherchent des conseils sur l'art de naviguer dans des eaux parfois troubles. De plus, une série de présentations du Conseiller principal à un nombre de groupes de cadres supérieurs (sur des sujets comme les stratégies et outils de recherche d'emploi ainsi que comment éviter de déconnecter) ont accru la sensibilisation face au SCCD et attiré une clientèle additionnelle.
23. Beaucoup de clients en quête de conseils pour trouver un autre poste ont eu recours au SCCS. Bien que la gestion de carrière soit d'abord du ressort du cadre, **les cadres éprouvent encore des difficultés à trouver l'information et l'aide pour identifier des postes pour lesquels ils sont qualifiés et pour accéder aux postes non annoncés.**
24. La capacité de se trouver rapidement un autre poste est largement tributaire des contacts personnels et des réseaux. Cela fonctionne 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 désirent changer de ministère ou qui travaillent au sein de petits organismes, de sociétés d'État ou pour des employeurs distincts, et qui veulent se joindre au noyau de la fonction publique.
25. Encore une fois, le Conseiller a été étonné 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 le conseiller n'avait pas un CV approprié, se fiaient exclusivement à Publiservice pour se renseigner sur les postes vacants et avaient peu d'expérience en recherche stratégique d'emploi.
26. Le Conseiller 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 gestion des références.
27. L'APEX soulève depuis longtemps le **besoin d'un service centralisé dédié à appuyer les cadres dans leur recherche de postes dans la fonction publique.**

28. Les cadres constituent un investissement majeur pour la fonction publique du Canada, mais ils ont toujours été piètrement gérés comme collectivité. En 2004, 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](http://www.apex.gc.ca). Bon nombre des mesures recommandées sont encore valables et l'Association continue de recommander que :

- **chaque sous-ministre investisse plus de temps 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, leur permettant ainsi de mieux gérer leur carrière;**
- **ensemble, les sous-ministres élaborent des moyens de partager l'information sur leurs cadres et les besoins de leur ministère en matière d'effectif de direction, et que les organismes centraux mettent en place des outils et des processus pour faciliter l'échange des cadres et des possibilités.**

**NOTE : L'Agence de la fonction publique du Canada a déjà un certain nombre d'initiatives d'importance en cours de planification ou en place afin de répondre à certaines de ces préoccupations. L'APEX s'est enquit quant à la mise en œuvre de ces initiatives et s'est engagée à y participer.**

- **Relations avec un supérieur**

29. Trente cadres (15 p. 100) ont eu recours au SCDD sur des questions liées à leurs relations avec un supérieur. Ce pourcentage est à toutes fins utiles le même que celui des années antérieures. Ces clients ont le plus souvent fait état **du manque de respect dont leurs supérieurs ont fait preuve à leur égard, du fait 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.**

30. Comme dans le passé, le Conseiller actuel a aidé les clients à analyser la situation objectivement et à élaborer divers scénarios et plans d'action. Dans bien des cas, **un manque de communication semblait constituer le plus grand obstacle à une bonne relation de travail.** Le Conseiller a expliqué que la responsabilité d'ouvrir les canaux de communication et d'au moins comprendre la situation du point de vue de l'autre incombaient autant au client qu'au superviseur. Dans d'autres cas, où les conflits de personnalité étaient évidents et irrésolubles ou du fait de différences irréconciliables, le Conseiller a alors suggéré au client de commencer à chercher un autre poste ou d'évaluer ses options.

31. 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, ont un impact négatif sur le rendement et se traduisent éventuellement par des congés de maladie prolongés. De plus, dans un contexte où le Greffier inscrit le recrutement externe au premier rang de l'agenda du renouvellement de la fonction publique, l'admission même d'incidents isolés du genre envoie un message négatif aux recrues potentielles. C'est pour cette raison que l'Association a rappelé aux cadres à diverses occasions qu'ils ont la clé pour résoudre ces situations. **Chaque cadre a le devoir de perfectionner ses 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 en position d'autorité doivent hautement valoriser la gestion des personnes et agir fermement et concrètement dès qu'ils sont informés de situations d'abus.**
32. L'APEX préconise depuis longtemps l'inclusion des compétences en relations humaines dans l'évaluation du rendement des cadres. Tout en reconnaissant que l'AFPC 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 maintient que, pour reconnaître davantage la façon dont ces résultats sont atteints, la gestion des personnes doit être évaluée de façon distincte et qu'une portion de la rémunération à risque y soit directement liée (comme c'est le cas à l'Agence du revenu du Canada).**
- **Réorganisations**
33. En 2006, 13 p. 100 de l'ensemble des clients ont consulté le SCCD sur cette question, soit à peu près le même pourcentage que par les années précédentes (14 p. 100).
34. Dans certains cas, les clients ont indiqué croire que la **réorganisation n'était qu'une excuse pour les démettre de leurs fonctions.** Dans de nombreux cas, ils 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.
35. Les cadres ont consulté le Conseiller pour connaître leurs droits et les mécanismes de recours à leur disposition. Bien souvent, ils se sentaient sans défense et **n'avaient pas l'information de base en regard de leurs droits et de leurs options lorsque leur poste était touché par une réorganisation.**

36. Dans ces circonstances, le Conseiller a fourni un soutien moral, de l'aide et de l'information sur la Politique de transition dans la carrière pour les cadres de direction (PTCCD) et a dirigé le client vers des ressources expertes sur les plans psychologique, financier et juridique.
37. En cette période de changement et de réorganisations continus, **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 touchés de comprendre leurs options et de quitter la fonction publique avec dignité, si tel est leur choix ou de les aider à trouver un emploi approprié ailleurs.**

**Nous sommes heureux de constater que bon nombre de ministères font de fait appel à l'ensemble des flexibilités du PTCCD pour négocier une entente équitable et raisonnable avec les cadres touchés par des changements organisationnels.**

- **Programme de gestion du rendement (PGR)**

38. En 2006, le 4<sup>e</sup> enjeu le plus fréquemment soulevé avec le SCCD touchait des questions liées au processus annuel d'évaluation du rendement. (12 p. 100) des clients (en baisse de 3 % par rapport à l'an dernier) ont exprimé des préoccupations à cet égard, ce qui laisse croire à une légère amélioration dans cette catégorie.
39. Le Conseiller ne peut de toute évidence juger si un cadre s'est vu attribuer la cote appropriée ou non; seul le superviseur peut le faire. Cependant, les préoccupations continues à cet égard fournissent un éclairage quant à la mise en œuvre du programme dans les ministères et permet de commenter sur les ratés évidents du processus ou des valeurs.
40. Tout comme dans le passé, les clients qui avaient des préoccupations à l'égard du PGR ont indiqué au Conseiller **n'avoir reçu aucune indication que leur rendement était insuffisant**. De fait, la plupart n'avait eu aucune rencontre avec leur superviseur pendant l'année pour discuter de leur rendement (contrairement aux dispositions du PGR à cet effet). De plus, et souvent, le superviseur n'avait ni proposé, ni demandé un plan d'action pour aider le cadre à rectifier ou à améliorer son rendement. Dans certains cas où le cadre a proposé un tel plan, l'appui financier a été refusé. **Il est évident que bien des ratés du PG qui ont été signalés au Conseiller ne découlent pas nécessairement de faiblesses du programme lui-même, mais plutôt du manque de compréhension ou d'une application inappropriée de certaines dispositions du programme.**

41. Les clients ont reçu des conseils sur la façon appropriée de réagir à une mauvaise évaluation, y compris une évaluation honnête sur l'exactitude de l'évaluation et la façon de remédier aux lacunes identifiées. On a référé les clients à des spécialistes en matière de rendement et donné des conseils sur l'élaboration de plans d'apprentissage et sur la façon d'avoir accès aux programmes de formation ou de perfectionnement appropriés. **Dans quelques cas, après avoir épuisé les options de griefs à l'interne, le Conseiller a recommandé au client de consulter un avocat. Dans la plupart des cas, les clients ont réussi à obtenir une cote plus équitable et une rémunération au rendement correspondante.**
42. Depuis longtemps, l'APEX recommande une mise en application plus rigoureuse du PGR, un processus équitable et une approche transparente et équitable exempte de quotas par ministère. Le rendement doit être évalué selon des objectifs personnels et organisationnels clairs, définis à l'avance et bien communiqués. Outre la recommandation indiquée au paragraphe 32 ci-dessus (à l'égard de la rémunération à risque distincte pour la façon de gérer des personnes), **l'APEX continue de recommander que :**
- **les revues du rendement à mi-année soient obligatoires;**
  - **des plans correctifs soient élaborés et que les superviseurs soient tenus responsables de leur mise en œuvre dans tous les cas où les cadres n'ont pas réalisé leurs engagements;**
  - **dans les cas où les cadres qui se sont vus offrir les moyens et la possibilité d'améliorer leur rendement et qu'ils ne réalisent toujours pas leurs engagements permanents pendant deux années consécutives, ils devraient être mutés ou rétrogradés ou, en dernier recours, congédiés de la fonction publique.**
43. **L'APEX recommande en outre qu'on fournisse de la formation à tous les superviseurs en matière d'établissement et de surveillance des objectifs de rendement, pour les aider à fournir une rétroaction sur le rendement claire et utile et à élaborer et mettre en œuvre des plans de redressement.**
44. **En 2006, l'APEX a réalisé un sondage complet sur le PGR. Les résultats du sondage peuvent être consultés à [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca) et le Comité des ressources humaines de l'APEX a été ré-institué afin de faire une analyse plus poussée des résultats et proposer des recommandations quant aux mesures à prendre.**
- **«Congédiements»**
45. Cette année, 18 cadres (9 % de tous les clients) ont consulté le Service à ce sujet, une baisse par rapport au sommet de 12 % de l'an dernier.

46. **Dans la plupart des cas, les cadres ont appris abruptement qu'ils perdaient leur poste, sans avertissement préalable.** Beaucoup n'ont pas perçu les signaux subtils (et pas si subtils) qu'ils ont reconnus en rétrospective. Dans certains cas, ils étaient perçus comme ne cadrant plus dans le contexte des nouvelles orientations ou du nouveau régime de l'organisation. Dans d'autres cas, on les a informés qu'ils avaient perdu la confiance de la gestion supérieure et, dans quelques cas, il n'y avait aucune raison apparente autre qu'un désir pour du « sang neuf » ou il s'agissait de la conséquence d'avoir provoqué le mécontentement de la gestion supérieure.
47. Beaucoup de cadre ont semblé avoir été laissés **seuls pour se défendre**, n'ayant reçu que peu ou pas d'aide de leur ministère. Le Conseiller a prêté cette aide et les a guidés dans les aspects émotionnels et pratiques liés à un changement de poste forcé. Bien qu'un manque de respect et de traitement équitable déclenche et alimente une réaction confrontationnelle, des solutions négociées et à l'avantage de tous contribuent à éviter de telles situations. Le Conseiller a souvent contribué à la présentation d'un règlement à la satisfaction des deux parties.
48. L'APEX reconnaît qu'il existe des cas où les cadres doivent être mutés. Le cas échéant, ils doivent **être traités équitablement et avec dignité**. Ils devraient recevoir de l'aide pour la recherche d'emploi et avoir l'occasion de se prévaloir de counselling psychologique. Ils doivent avant tout avoir leur mot à dire sur la façon dont la nouvelle sera communiquée aux employés, aux clients et aux partenaires.
49. On a remarqué avec plaisir qu'un ou deux ministères se démarquent à titre de modèle dans leur réponse généreuse visant à atténuer l'état inévitable de détresse et de bouleversement que vivaient leurs cadres. Cependant, cette pratique exemplaire n'était malheureusement pas la norme.
50. **L'APEX recommande donc que les sous-ministres et les chefs d'organismes reconnaissent le caractère traumatisant des circonstances qui obligent les cadres à renoncer à leur poste et qu'ils mettent à leur disposition toute l'aide disponible pendant la transition vers un nouveau poste.**

- **Santé**

51. Cette catégorie comptait 8 % de tous les clients et couvrait l'appui au client et la référence subséquente à des professionnels en santé mentale et physique de la communauté et traitant la dépression, l'abus de substances et la toxicomanie, le stress, l'épuisement professionnel, la réintégration au travail au retour d'un congé de maladie ou pour invalidité de longue durée et les questions liées à un déséquilibre travail-famille.

52. La catégorie « santé » était précédemment couverte sous la catégorie « Autres ». Nous l'avons distinguée cette année afin de mesurer plus précisément l'ampleur du problème à l'aube du sondage sur la santé et le bien-être des cadres que l'APEX lancera en 2007. Comme suite aux deux études étalon de 1997 et 2002, cette nouvelle étude permettra de formuler un certain nombre de recommandations factuelles visant à améliorer la santé et le bien-être de la collectivité des cadres.

- **Harcèlement**

53. Au cours de l'année, le SCCD a aidé 14 cadres (7 p. 100) accusés de harcèlement par leurs subordonnés. (Ces données n'incluent pas les cas d'allégations, de la part du cadre supérieur, de harcèlement par un supérieur, un collègue ou un subordonné, ce qui rend la présente catégorie plus importante qu'elle n'y paraît. Le sondage auprès des employés de la fonction publique indique la prévalence du harcèlement dans la collectivité). 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.**

54. **Les cadres ont répété au Conseiller 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.

55. Dans bien 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. Certains étaient d'avis 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.**

56. Dans les cas de harcèlement, le Conseiller a fourni des renseignements sur le processus et sur les droits et obligations de l'intimé, a validé ou non l'application juste de la politique par l'organisation et, le cas échéant, suggéré des mesures à prendre. Le Conseiller a souvent constaté que la résolution informelle constituait souvent la première option la moins confrontationnelle et la plus réussie à suivre. Bien que par le passé le Service ait référé les clients à un réseau de bénévoles qui acceptent d'aider les employés non représentés dans les cas de harcèlement, ce réseau a virtuellement disparu. Conséquence déplorable, ces personnes ont été redirigées vers **des avocats spécialisés en droit du travail.**

57. L'APEX s'est engagée face à un milieu de travail exempt de harcèlement et n'endosse d'aucune façon les comportements inappropriés. 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.**
58. Le harcèlement est un domaine pour lequel il n'existe pas de solution facile. Comme elle l'a fait dans les deux rapports précédents, l'**APEX continue de recommander que :**
- **les sous-ministres prennent des mesures pour assurer que leurs conseillers en RH soient mieux formés pour traiter des plaintes de harcèlement et que les principes de justice naturelle soient appliqués;**
  - **l'AFPC termine l'examen en cours de la politique actuelle et de sa mise en œuvre, et procède aux changements nécessaires le plus rapidement possible;**
  - **le réseau de conseillers accessibles aux employés non représentés soit réactivé, appuyé et maintenu;**
  - **au-delà des limites de l'actuelle politique sur l'indemnisation, 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 simplement de rétablir l'équilibre.**

**NOTE :** L'AFPC a activement consulté les intervenants (y compris l'APEX) sur cet enjeu et l'Association applaudit les changements à venir à la Politique sur le harcèlement et les efforts louables en cours visant à raviver le réseau d'appui bénévole.

## **Conclusion**

59. **La troisième année du Service conseil aux cadres de direction a été encore occupée et couronnée de succès et la transition au nouveau conseiller s'est déroulée en douceur.** Le Service est reconnu comme une ressource crédible et accessible aux cadres en détresse ou qui ont besoin de renseignements et de conseils. Bien qu'il soit louable qu'un tel service existe, il est **décourageant de constater qu'autant de cadres ont besoin d'un tel service et que les mêmes enjeux se répètent d'année en année. Le nombre de cadres ayant recours au Service prouve que ce dernier est un service apprécié que l'on ne retrouve pas ailleurs.**

60. L'Association espère que le présent rapport servira de déclencheur pour résoudre certains des enjeux identifiés. Il est inutile de sans cesse sortir les gens du pétrin sans qu'il n'y ait quelqu'un quelque part qui tente d'identifier la victime ou les raisons pour lesquelles on se retrouve dans une telle situation au départ!
61. Globalement, les données contenues dans le présent rapport mettent en lumière des éléments de nos pratiques de gestion des ressources humaines, de notre environnement de travail et de notre culture d'affaires qui méritent une attention particulière. Dans une ère de concurrence sans précédent pour les cadres de grand talent, **le traitement et l'appui accordés aux leaders qui font déjà partie de la collectivité des cadres supérieurs sont très révélateurs, pour les employés potentiels, du traitement auquel ils peuvent s'attendre lorsqu'ils joindront, si tel est le cas, les rangs supérieurs de la fonction publique.**
62. Un rapport spécial, à la fin de 2007, fournira une analyse pluriannuelle des tendances au moyen d'une description des conclusions, sur une base cumulative, de quatre ans d'existence du SCCD et des enjeux soulevés par près de 800 cadres supérieurs.
63. Enfin, au nom de la collectivité des cadres, l'APEX remercie tous les sous-ministres qui appuient financièrement le SCCD et qui contribuent de façon très concrète à l'amélioration de la qualité de vie au travail et du bien-être de leurs cadres supérieurs.