



ALLER DE L'AVANT

Rapport annuel 2009-10 sur le
Service Conseil pour les cadres de direction



Par Paulette Panzeri
Conseillère principale auprès des cadres de direction



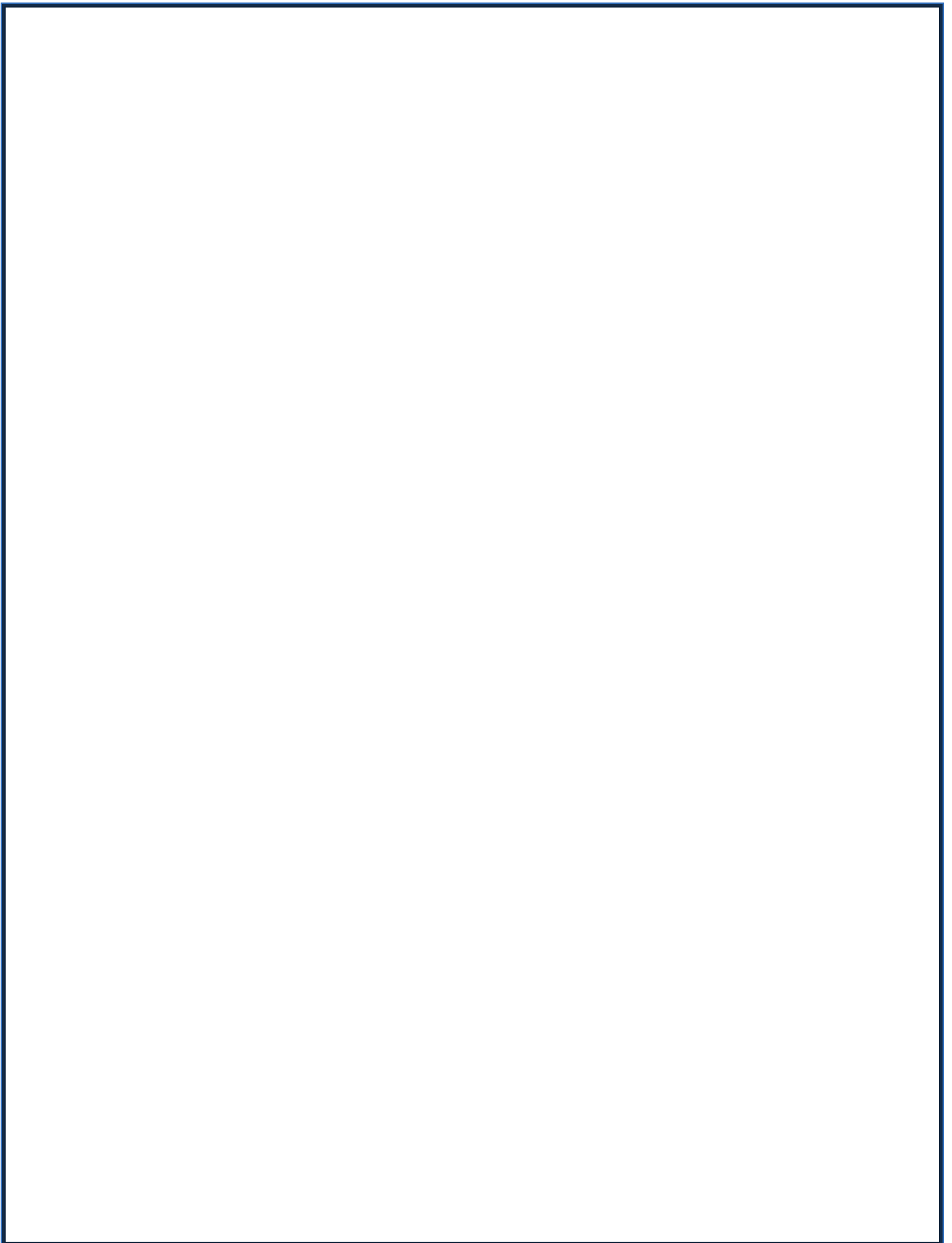


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| VUE D'ENSEMBLE | 1 |
| CONTEXTE..... | 2 |
| COLLECTE DES DONNÉES ET CONFIDENTIALITÉ | 3 |
| SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ | 4 |
| MARKETING ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE..... | 5 |
| PROFIL DES CLIENTS SERVIS | 6 |
| FIGURE 1 – SCCD – NOMBRE DE CLIENTS (2004-2009/10) | 6 |
| FIGURE 2 – SCCD – SEXE DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)..... | 7 |
| FIGURE 3 – SCCD – LANGUE DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10) | 7 |
| FIGURE 4 – SCCD – NIVEAU DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)..... | 7 |
| FIGURE 5 – SCCD – LIEU DE TRAVAIL DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10) | 7 |
| PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS ET OBSERVATIONS | 8 |
| FIGURE 6 – SCCD – LES HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2009-10)..... | 9 |
| FIGURE 7 – SCCD – LES HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2008-09)..... | 9 |
| RECOMMANDATIONS..... | 15 |
| <i>SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2008-2009</i> | 15 |
| <i>2009-2010</i> | 16 |
| RECOMMANDATION 1..... | 16 |
| RECOMMANDATION 2..... | 17 |
| CONCLUSION..... | 18 |

INTRODUCTION

Ce sixième rapport annuel a pour but de décrire le contexte actuel dans lequel travaille le Service conseil pour les cadres de direction (SCCD), de fournir des données et des commentaires sur le profil et le nombre de clients servis en 2009-10, de résumer les enjeux traités au cours de l'année et de formuler des recommandations quant aux changements à apporter.

Bien que le SCCD ait été créé pour répondre aux besoins particuliers des cadres supérieurs, les données du présent rapport donnent un aperçu unique des préoccupations, des problèmes et des besoins collectifs d'une partie importante et représentative des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada.

Ces données nous permettent de prendre le pouls de ce groupe et de cerner les problèmes et les tendances. Elles nous permettent également de recommander des mesures pour améliorer globalement le degré de satisfaction au travail, le maintien en poste, la productivité et le bien-être des cadres supérieurs.

Le SCCD en bref

- *Le SCCD est un service confidentiel gratuit pour tous les cadres fédéraux au pays et à l'étranger.*
- *Il bénéficie du soutien financier de la communauté des administrateurs généraux et se trouve au siège social de l'APEX.*
- *Il a été créé en 2003 pour procurer aux cadres supérieurs un service conseil objectif et confidentiel qui les aide à faire face à certaines situations difficiles rencontrées au travail.*
- *Le SCCD est un service à guichet unique et indépendant qui conseille les cadres supérieurs et les oriente vers un réseau de ressources spécialisées.*
- *Il complète d'autres services fournis aux cadres supérieurs de la fonction publique, comme les Services de counselling aux cadres de direction de la Commission de la Fonction publique (CFP).*
- *La demande est constante; depuis six ans, 1 284 ont utilisé le SCCD.*
- *Les problèmes les plus fréquents sont les suivants : gestion de carrière, restructurations, relations avec les superviseurs, « renvois », harcèlement, santé, gestion du rendement et retraite.*
- *Les rapports annuels complets du SCCD se trouvent à l'adresse suivante www.APEX.gc.ca*
- *Les administrateurs généraux sont d'avis que le SCCD contribue fortement au bien-être en milieu de travail.*
- *En juin 2008, le financement accordé au SCCD pour un ETP (EX-03) a été renouvelé pour une période de cinq ans.*

VUE D'ENSEMBLE

En 2009-10, la demande de services du SCCD est demeurée forte; 225 clients y ont eu recours. Le SCCD se trouve au siège social de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et est assuré par une seule

personne, un conseiller principal, qui répond aux demandes de ses clients de partout au Canada et à l'étranger par téléphone, par courriel et en personne. En mars 2009, avec le départ à la retraite d'Ed DiZazzo, Paulette Panzeri (EX-03) est devenue la conseillère principale du SCCD.

Les principales raisons pour lesquelles les cadres ont demandé l'aide du SCCD en 2009-2010 ont été les suivantes
(par ordre de fréquence) :

- La gestion de carrière
- Les relations avec les supérieurs
- La santé
- Les « renvois »
- La retraite
- La gestion des « employés à problèmes »
- Les restructurations
- Les conditions d'emploi

Principales activités du SCCD en 2009-10

Services à la clientèle et activités de diffusion

- Soutien apporté à 225 clients
- Participation au processus de consultation national et aux séances de commentaires et d'information de l'APEX
- Examen et mise à jour du réseau interne de ressources et d'orientation du SCCD

Infrastructure

- Passage d'une approche de reddition de comptes reposant sur l'année civile à une approche reposant sur l'exercice financier
- Conception et mise en œuvre d'un système de cueillette des données plus complexe afin d'améliorer la capacité de reddition de comptes
- Évaluation initiale du modèle d'affaires actuel du SCCD

CONTEXTE

Les cadres de la fonction publique fédérale travaillent dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique, ainsi qu'en période de compressions budgétaires et de restriction des dépenses. Wayne Wouters, greffier du Conseil privé, dans son *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, décrit ce contexte et souligne l'importance d'une fonction publique solide et compétente pour continuer d'offrir aux Canadiens des services de qualité supérieure.

En matière de gestion de la fonction publique, l'année 2009-10 se distingue par l'accent mis sur le renouvellement de la fonction publique, y compris la simplification du modèle de gouvernance des ressources humaines. Les rôles ont été redéfinis, les administrateurs généraux sont les principaux responsables de la gestion des personnes, et le dirigeant principal des ressources humaines, soutenu par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), joue un rôle stratégique et habilitant.

Au cours de la dernière année, les principales activités de gestion de la fonction publique qui concernent les cadres supérieurs ont inclus des efforts visant à intégrer davantage la gestion des talents à la gestion générale des ministères et agences; à mettre en œuvre un régime de gestion du rendement plus rigoureux (intégrant la mesure des résultats obtenus [*le quoi*] et de la manière dont ils l'ont été [*le comment*]); et à mettre l'accent sur les outils et la formation pour gérer le rendement.

En outre, le présent rapport arrive alors que nous comprenons et mesurons mieux les liens critiques entre la santé et la productivité au travail. La relation entre des programmes efficaces de santé et de productivité au travail (comme le Programme d'aide aux employés [PAE] et le SCCD) et des « *résultats supérieurs du point de vue du capital humain et financier* » est l'une des observations clés du rapport de Towers Watson publié en 2009-10 et intitulé *Staying at Work - The Health and Productivity Advantage*.

<http://www.towerswatson.com/research/648>

COLLECTE DES DONNÉES ET CONFIDENTIALITÉ

La confidentialité est un aspect clé du SCCD qu'on explique aux clients dès la première entrevue¹. Pour assurer la confidentialité, le nom des clients de même que les notes afférentes aux dossiers individuels sont automatiquement détruits six mois après la fin de l'année financière (ou en tout temps à la demande du client). Les seuls renseignements conservés dans une base de données protégée sont des données démographiques agrégées comme le sexe, la langue et le niveau de classification.

À chacune des visites, le conseiller principal ne consigne pas uniquement les données relatives aux problèmes portés à son attention, mais aussi celles qui font état de la gamme entière de services offerts pour répondre aux besoins particuliers de chaque client. Un même problème peut avoir différentes dimensions et donner lieu à toute une variété de mesures, selon les circonstances. Ainsi, pour aider un client à sortir d'une situation intenable, on peut offrir des conseils sur la gestion de carrière, des services de coaching, des mécanismes de résolution des différends, et/ou une intervention juridique.

Ce processus continu de détermination et d'évaluations globales des besoins des cadres supérieurs a des conséquences à trois niveaux. Au niveau individuel, il permet une approche plus intégrée du règlement des problèmes.

¹ Voir *La confidentialité et le Service conseil pour les cadres de direction – À quoi s'attendre*, à l'adresse www.APEX.gc.ca.

Au niveau systémique, il permet une cueillette de données plus élaborée, et, par conséquent, nous permet de présenter un rapport annuel plus complet, avec des analyses des tendances et des recommandations plus stratégiques. Au niveau du conseiller principal, il permet de cerner les domaines émergents et les nouvelles questions que l’APEX et ses partenaires peuvent traiter ensemble en y consacrant des ateliers, des séminaires, des vidéoconférences et des fiches d’information ciblées.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Conformément aux conditions de l’entente conclue avec le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT), l’APEX a élaboré un cadre de surveillance et d’évaluation du SCCD qui exige la cueillette de données agrégées et la production périodique de rapports sur la portée et l’objet du service.

En 2009-10, le SCCD a utilisé trois moyens pour recueillir des commentaires : des questionnaires officiels aux clients; des consultations régionales; et des commentaires spontanés non sollicités, oraux ou écrits. Le degré de satisfaction des clients est demeuré élevé.

Les commentaires sur le degré de satisfaction des clients sont obtenus de façon formelle et informelle tout au long de l’année. Le SCCD prépare chaque année un rapport complet qu’il transmet à tous les administrateurs généraux (ces rapports annuels, tel que celui-ci, couvrent la période 2004-2008 et se trouvent à l’adresse www.APEX.gc.ca).

Des questionnaires officiels sont envoyés à des clients choisis au hasard qui acceptent de les remplir, puis directement transmis au chef de la direction de l’APEX (pour assurer un traitement impartial). Les clients peuvent choisir de soumettre leurs résultats de façon anonyme. En 2009-10, comme par les années passées, le niveau de satisfaction est demeuré élevé.

À mesure que le SCCD a gagné en maturité, ces évaluations positives ont été confirmées par un nombre croissant de nouveaux clients qui avaient entendu d’anciens clients vanter les mérites du Service. En outre, un certain nombre de clients sont orientés vers le SCCD par les services des ressources humaines des ministères.

Cela témoigne de la réputation et de la crédibilité croissante du SCCD, qui est perçu comme un « lieu sécuritaire » où les cadres supérieurs peuvent se confier à un tiers neutre et obtenir des renseignements ou des conseils factuels et pratiques tout en profitant, au besoin, de ressources professionnelles. Les consultations régionales de l’APEX de 2009-10 comprenaient un volet consacré au SCCD visant à recueillir de

l'information et à mesurer le degré de sensibilisation au Service, ainsi qu'à obtenir des commentaires sur son utilité et sa pertinence. Les cadres régionaux s'entendent à dire que le SCCD est un service utile. Les participants à ces séances de consultation estiment que le Service n'est pas aussi connu qu'il le devrait et qu'il faudrait en intensifier la promotion. Un autre sujet qui ressort des consultations régionales est le fort sentiment de solitude chez certains cadres, particulièrement quand il s'agit de régler des problèmes en milieu de travail, solitude que vient alléger le SCCD avec des conseils confidentiels et très pratiques. Un certain nombre de clients ont également fourni de façon spontanée des commentaires par courriel et par écrit, soulignant leur appréciation du Service et la qualité professionnelle et humaine du soutien obtenu.

MARKETING ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE

Les activités du SCCD dans ce secteur se sont concentrées sur les consultations régionales, les cérémonies de reconnaissance des nouveaux cadres de direction deux fois par année, les mises à jour périodiques avec le réseau des représentants ministériels de l'APEX et l'information fournie sur le site Web de l'APEX et lors de son symposium annuel. Cela dit, un grand nombre de cadres supérieurs ignorent encore l'existence du SCCD.

Notre expérience passée, particulièrement en 2007 et en 2008, nous a permis de constater une corrélation étroite entre l'intensification des activités d'information et de sensibilisation de la conseillère principale et la croissance du nombre de clients. Ces activités, comme les ateliers en groupe sur la gestion de carrière, ont fourni des outils pratiques et appréciés sur un sujet qui revient constamment au premier rang des raisons qui amènent les cadres supérieurs à demander l'aide du SCCD.

Le Programme de reconnaissance des nouveaux cadres de direction permet également d'informer les nouveaux cadres de niveau EX-1 de l'existence du SCCD. Selon les rapports annuels de la Commission de la fonction publique (2008-09, 2009-10), le nombre de cadres de niveau EX-1 de la fonction publique a augmenté de 391 personnes de mars 2008 à mars 2010. En 2009-10, on note également une augmentation du nombre de clients de niveau EX-1 à un taux supérieur d'environ 7% à leur représentation dans l'ensemble de la population des cadres supérieurs. Depuis sa création, les efforts de marketing et d'information du SCCD ont eu pour effet un accroissement du nombre de ses clients. L'actuel modèle de service du SCCD est à sa capacité maximale si l'APEX veut continuer d'offrir des services de qualité à ses clients. Une évaluation préliminaire de ce modèle de prestation de services a été faite, et une autre est prévue pour 2010-11.

PROFIL DES CLIENTS SERVIS

La demande de services du SCCD est demeurée stable en 2009-10. Les clients, au nombre de 225, sont venus de 63 ministères et organismes. La figure 1 illustre la demande de services de 2004 à 2009.

FIGURE 1 – SCCD – NOMBRE DE CLIENTS (2004-2009/10)



Le profil démographique des clients du SCCD en 2009-10 correspond généralement à celui de l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique (au 31 mars 2009), sauf un léger changement au chapitre du sexe.

Les figures 2 à 5 illustrent, pour 2009-10, quatre dimensions clés du profil des clients du SCCD en lien avec la communauté des cadres supérieurs de la F.P. (source : BDPRH) : le sexe, la langue, le niveau et le lieu de travail. Les données de 2009-10 montrent une évolution intéressante au chapitre du sexe. L'année 2009-10 est la première où les femmes ont représenté la majorité des clients du SCCD, bien que cette tendance se soit amorcée en 2008-09. Comme l'illustre la figure 2, en 2009-10, le nombre de clientes du SCCD, est 14% plus élevé que la proportion réelle de femmes dans la catégorie de cadres supérieurs. La représentation des femmes au sein de la catégorie de la direction ne cesse d'augmenter depuis 1999, elle a plus que doublé pendant cette période, passant de 918 à 2197. En 2008-09, la représentation des femmes a augmenté de 41.7 % (2007-08) à 43 %. Cela reste un peu inférieur à la disponibilité au sein de la population active des femmes (44.7 %)². En 2009-10, la clientèle masculine du SCCD en lien avec la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique, est sous-représentée de 14 %.

² «L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada», Rapport annuel au Parlement 2008-09 – Secrétariat du Conseil du Trésor.

FIGURE 2 – SCCD – SEXE DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)

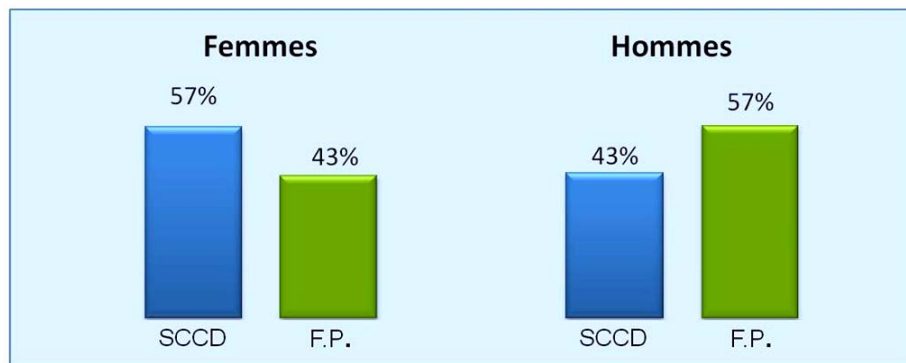


FIGURE 3 – SCCD – LANGUE DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)

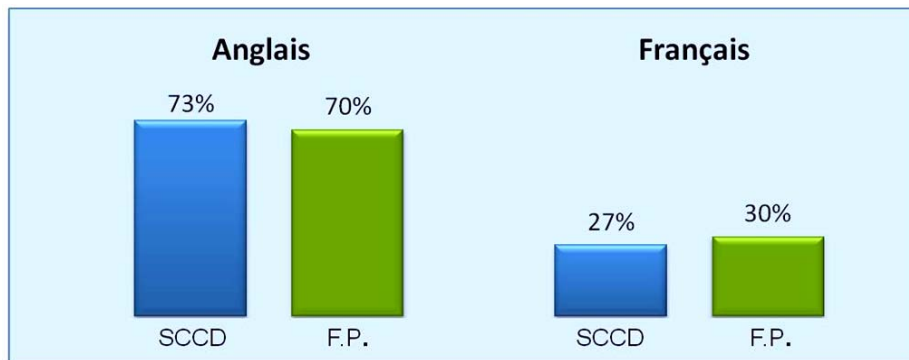


FIGURE 4 – SCCD – NIVEAU DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)

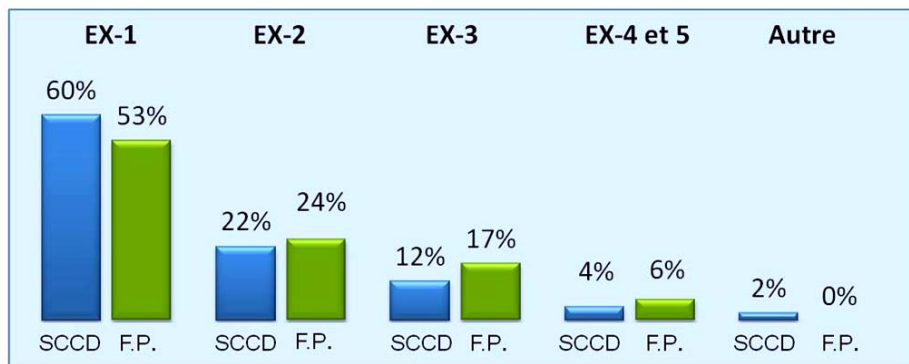
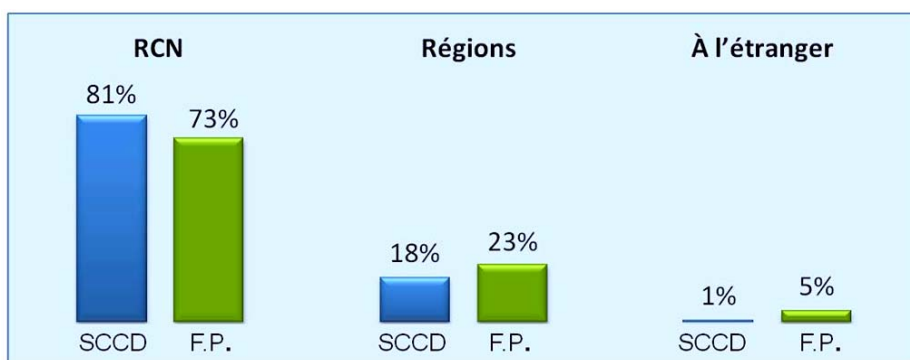


FIGURE 5 – SCCD – LIEU DE TRAVAIL DES CLIENTS VS. LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA F.P. (2009-10)



PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS ET OBSERVATIONS

En tant que programme d'aide aux employés destiné aux cadres (qui complète les programmes ministériels existants et les Services de counselling aux cadres de direction de la CFP), le SCCD traite de sujets et répond à des besoins extrêmement diversifiés.

La conception et la mise en œuvre d'une nouvelle base de données en 2009-10 ont permis une analyse des données plus poussée et détaillée. Ces nouveaux outils permettent de mieux cerner les données des années passées, particulièrement dans la catégorie « autres », et de raffiner les statistiques du SCCD pour connaître avec plus de précision les problèmes des clients.

Les problèmes mentionnés par les clients sont classés dans 18 catégories. Fait à noter, un client peut consulter la conseillère principale pour plus d'un problème au cours d'une année et/ou un problème peut recouper plusieurs catégories.

Les catégories sont les suivantes : gestion de carrière; relations avec un supérieur; restructurations; langues officielles; Programme de gestion du rendement; retraite; harcèlement; « renvois »; santé; conditions d'emploi pour le groupe de la direction; classification; dotation en personnel; Programme échanges Canada; valeurs et éthique; gestion des « employés à problèmes »; les enjeux associés aux congés d'invalidité incluant le retour au travail et les accommodements connexes; les problèmes de communication et autres.

En 2009-10, comme il est indiqué à la figure 6 (page 9), les huit principaux motifs de consultation et besoins ont été : la gestion de carrière; les relations avec un supérieur; la santé (dont le retour au travail et les accommodements connexes); les « renvois »; la retraite; la gestion des « employés à problèmes »; les restructurations; et les conditions d'emploi pour le groupe de direction. À titre comparatif, la figure 7 (page 9) montre les huit principaux motifs de consultation en 2008-09.

FIGURE 6 – SCCD – LES HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2009-10)

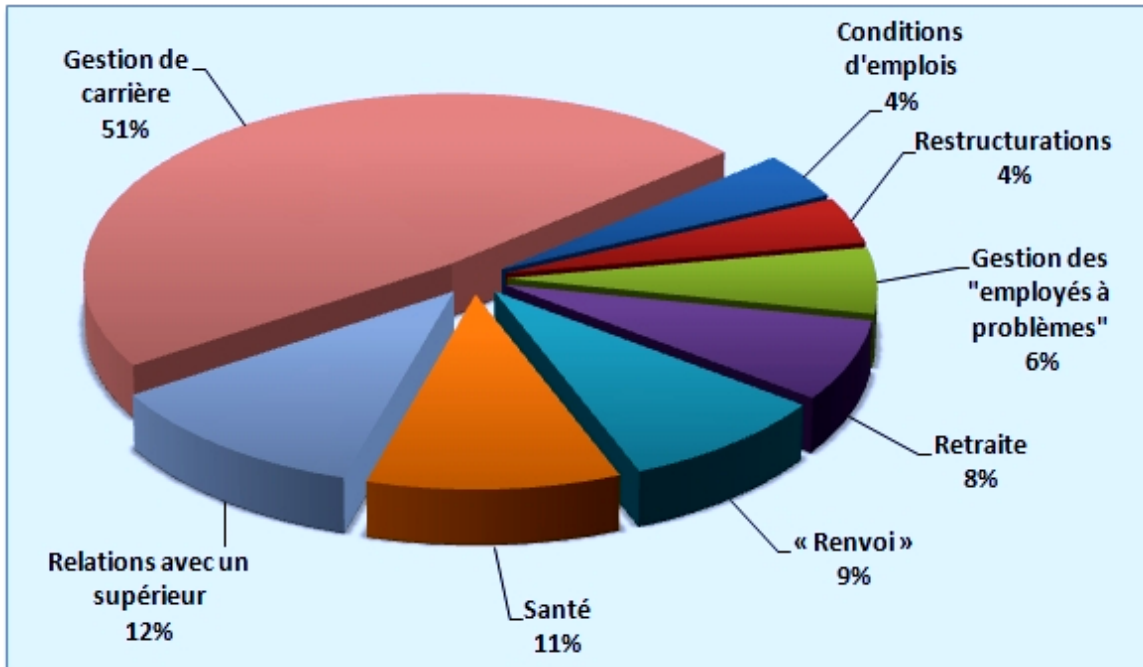
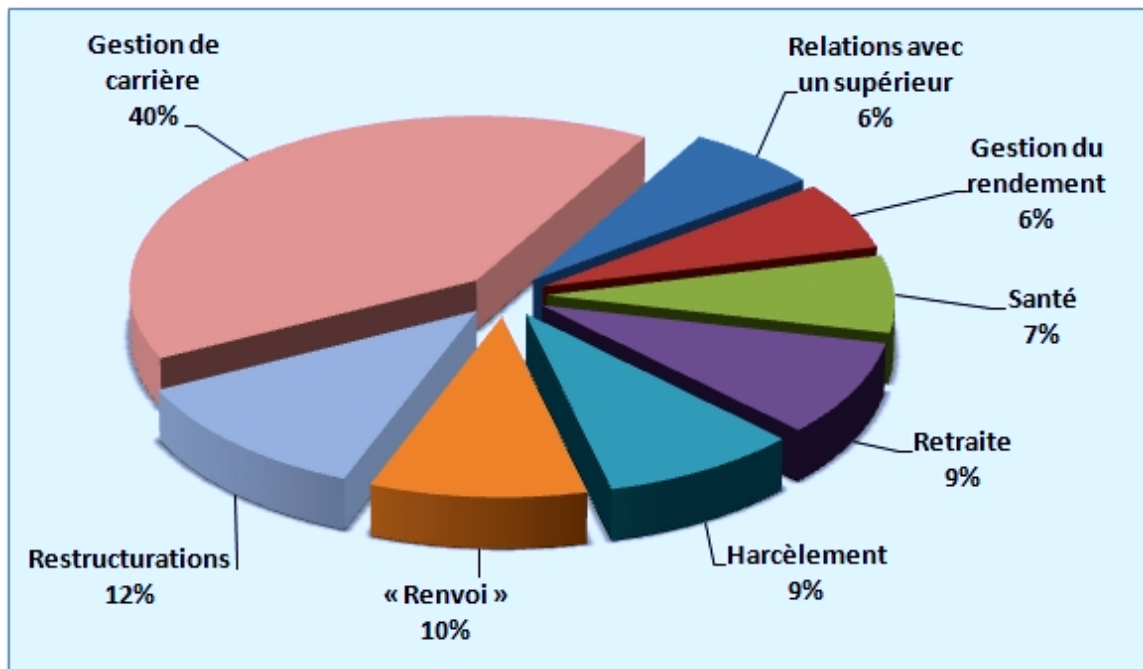


FIGURE 7 – SCCD – LES HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2008-09)



1. **LA GESTION DE CARRIÈRE** a toujours été le principal motif de consultation et le nombre de consultations pour cette raison s'est accru de 11% en 2009-10. C'est une catégorie très large qui couvre tout l'éventail des préoccupations, du désir d'obtenir des conseils sur la rédaction d'un curriculum vitae et les stratégies de recherche d'emploi aux demandes sur la façon de trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les services d'orientation et de conseil permettent aux clients de diriger leur carrière sans perdre le cap. Plusieurs clients qui consultent le SCCD pour d'autres raisons, comme un différend inconciliable avec un supérieur ou des problèmes de santé, ont aussi besoin d'envisager la gestion de leur carrière pour trouver une solution à leurs problèmes.

Par ailleurs, l'accent mis de façon continue sur la gestion des talents a accru la fréquence des consultations sur ce sujet. Il est encourageant de voir que de nombreux cadres adoptent une approche plus proactive de la gestion de leur carrière. En même temps, les constatations de *l'Étude de l'APEX de 2007 sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs* relativement au roulement de personnel et au désir de quitter l'organisation, mettent en lumière une forte augmentation des « **facteurs d'incitation** », comme le manque de reconnaissance, les conflits dans les valeurs, un milieu de travail peu encourageant et des conflits de personnalité.

La conseillère principale a également observé, à titre anecdotique, que les clients du SCCD estiment souvent que la mobilité horizontale des cadres est maintenant réduite en raison de l'importance accordée à la gestion des talents à même les ministères. De plus, certains cadres supérieurs ont exprimé un sentiment de frustration face à l'inexistence d'un mécanisme central de gestion de carrière pour les cadres supérieurs de niveaux EX-1 à EX-3.

2. **LES RELATIONS AVEC LES SUPÉRIEURS** viennent en deuxième position. Fait digne de mention, 10 p. 100 des clients sont venus au SCCD parce qu'ils estimaient être traités de façon irrespectueuse, humiliés devant les autres, parfois ignorés, et généralement mal traités par leurs supérieurs. Il n'est pas rare qu'un cadre demande à la conseillère principale comment il se fait que le « système » puisse tolérer que de telles situations se produisent et perdurent sans qu'on tienne compte de tels comportements quand des décisions de dotation en personnel sont prises.

Pourtant, les outils de la fonction publique fédérale pour assurer une gestion efficace des ressources humaines sont nombreux : le Code des valeurs et de l'éthique; le Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes; les compétences de leadership clés pour les cadres de la fonction publique; les comportements efficaces et inefficaces; et le Programme de gestion du rendement des cadres révisé qui, à compter de 2009-10, intègre l'évaluation des résultats obtenus (*le quoi*) et de la manière dont ils l'ont été (*le comment*). Toutefois, le SCCD continue d'observer la frustration que soulève l'écart entre le discours et la pratique.

Observation

La nouvelle approche de la gestion du rendement des cadres supérieurs devrait mettre l'accent de façon plus cohérente et rigoureuse sur les « compétences liées à la gestion du personnel » dans les évaluations annuelles.

La mise en œuvre prochaine d'un Code des valeurs et de l'éthique révisé devrait fournir aux ministères, aux organismes et aux organismes centraux une excellente occasion d'engager des discussions ouvertes et franches sur diverses questions de gestion, dont la gestion des conflits au travail, les communications efficaces et la gestion du rendement insuffisant.

3. LES PROBLÈMES LIÉS À LA SANTÉ cette année sont passés de la septième à la troisième place. En 2006, en prévision de l'Étude de l'APEX de 2007 sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, le SCCD avait commencé à faire le suivi de ce motif de

Observation

Le projet interministériel, sous l'égide du BDPRH, sur une approche intégrée de la gestion des incapacités est un pas dans la bonne direction.

La mise en place d'une telle approche à l'échelle de la fonction publique et de chacune des organisations apporterait un précieux soutien ciblé aux personnes et contribuerait à améliorer l'efficacité organisationnelle.

En novembre 2009, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, tenant compte des données de l'APEX sur l'état de santé des cadres supérieurs, a demandé que l'APEX entreprenne d'autres travaux pour évaluer le coût pour le système de l'inaction en matière de santé des cadres. Ce travail est en cours.

consultation séparément afin de mesurer plus précisément l'étendue du problème. Avant 2006, l'information sur la santé se trouvait dans la catégorie « Autres ». Cette vaste catégorie comprend aussi bien les aspects de la santé mentale que physique, comme le stress, l'épuisement professionnel, la dépression, l'abus d'alcool et la toxicomanie ainsi que la réintégration au travail par suite d'un long congé pour incapacité ou maladie. Le SCCD voit non seulement divers types de problèmes, mais aussi divers niveaux de gravité,

allant d'effets sur la santé décelés tôt (qu'il est possible de prévenir ou d'atténuer) à des cas qui souvent exigent un retrait du milieu de travail et posent la difficulté

d'une réintégration efficace. Dans tous les cas, on est frappé par l'ampleur potentielle des coûts sociétaux – pour la personne en tant que membre productif d'une équipe, pour l'équipe, pour l'organisation, pour la famille et pour les contribuables.

Depuis 1997, l'APEX met la santé des cadres supérieurs au rang de ses priorités. C'est pourquoi elle a mené une série de trois études sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, tenu *le Sommet sur la santé et le bien-être* en mars 2009 et formulé des recommandations qu'on peut voir sur le site www.APEX.gc.ca. L'APEX s'est également associée à des activités éducatives de l'Association canadienne pour la santé mentale. Les données sur les tendances de l'*Étude de l'APEX de 2007 sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs* (accroissement du nombre de cas d'épuisement professionnel associé à un fort degré d'engagement) correspondent aux problèmes de santé et aux préoccupations qui amènent les cadres au SCCD.

4. **LES « RENVOIS »** demeurent au quatrième rang des motifs de consultation avec 9% des clients ayant demandé le soutien du SCCD pour cette raison. La plupart du temps, les cadres rapportaient qu'on les avait retirés de leur poste en les informant qu'ils ne correspondaient pas aux « nouvelles orientations organisationnelles » et qu'ils devaient aller de l'avant. Bien que l'expérience ait démontré que ces mesures se justifient parfois pour des raisons opérationnelles, il est arrivé trop souvent que les cadres supérieurs touchés n'aient reçu que peu d'information, et encore moins de soutien, et qu'ils aient été forcés de se débrouiller seuls pour affronter les nombreuses épreuves découlant d'un changement d'emploi forcé.

5. **LA RETRAITE** est passée au cinquième rang des raisons de consulter. Cela n'a rien d'étonnant, vu le profil démographique de la communauté des cadres supérieurs. Huit pour cent des clients du SCCD ont voulu obtenir de l'information sur leur régime de retraite, évaluer diverses options, préparer leur après-retraite et se faire orienter vers des conseillers financiers qui connaissent le régime de retraite de la fonction publique, les indemnités de départ et les considérations connexes.

Observation

L'actuel contexte budgétaire et les discussions publiques concernant la retraite ont rendu cette question plus préoccupante pour les cadres et contribué à accroître la demande de services à cet égard.

Habituellement, la conseillère principale renvoie ces clients à des sites Web clés, comme www.pensionetavantages-pensionandbenefits.gc.ca/accueil-home-fra.html, bien conçu et convivial, et aux outils de planification de la retraite de Service Canada.

6. **LA GESTION DES « EMPLOYÉS À PROBLÈMES »** a maintenu sa tendance à la hausse pour se classer au sixième rang. Six pour cent des clients ont demandé au SCCD des conseils sur l'attitude à adopter face aux employés au rendement insuffisant ou aux « employés à problèmes ». La gestion du rendement, particulièrement le rendement insuffisant, est devenue une priorité de renouvellement à l'échelle de la fonction publique. La responsabilité qu'ont les administrateurs généraux de «...permettre aux gestionnaires d'améliorer la gestion de leur personnel et de son rendement en les dotant des outils et des compétences nécessaires et en leur apportant le soutien dont ils ont besoin... » est clairement énoncée dans le *Plan d'action de 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique du Greffier du Conseil privé*.

Les outils, les compétences et le soutien sont des éléments critiques d'un système de gestion du rendement efficace. Les outils qui aident les gestionnaires et les cadres supérieurs à gérer la totalité du dossier du rendement ont été élaborés par les ministères et par le BDPRH (ce dernier ayant créé un site Web sur la gestion du rendement)³.

Les gestionnaires et les cadres ont besoin de guides pour se retrouver dans les complexités de la gestion du rendement et des nombreux éléments qui le composent. Idéalement une approche systémique qui comprend la planification intégrée, l'établissement des objectifs et des priorités, une orientation claire et une rétroaction sur le rendement.

Observation

Les problèmes liés au harcèlement arrivent en neuvième place. Toutefois, plus de la moitié des plaintes de harcèlement découlent des efforts d'un cadre supérieur pour régler un problème de rendement avec l'employé en question⁴.

Les clients du SCCD font souvent face à des problèmes de rendement de longue date et dépendent fortement du soutien des ressources humaines.

³ Dix-septième Rapport annuel du Greffier du Conseil privé, annexe B : Résultats du Plan d'action de 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique.

⁴ Seuls les cas où un cadre a été officiellement accusé de harcèlement par un subordonné ou un collègue sont classés dans la catégorie « Harcèlement ».

La capacité des services des ressources humaines de soutenir efficacement les gestionnaires varie selon les ministères et les organismes.

Les fréquents changements de conseillers en ressources humaines, les niveaux variés de compétences et d'expérience pratiques, et la crainte du risque sont certaines des frustrations les plus courantes mentionnées par les clients en ce qui a trait aux services des ressources humaines. Le travail du Conseil des ressources humaines pour bâtir une forte communauté des ressources humaines demeure un secteur d'investissement critique.

7. **LES RESTRUCTURATIONS**, cette année, se classent au septième rang des motifs de consultation avec 4% des cas, en baisse par rapport à un deuxième rang l'an dernier. La transition et le renouvellement sont des constantes de la fonction publique d'aujourd'hui. Toutefois, il semble que les changements que doit apporter un ministère ne prennent pas toujours suffisamment en compte le stress et le désarroi des cadres touchés. Ceux-ci estiment souvent que les communications sont inadéquates ou pratiquement absentes, et qu'on les a mal informés de leurs droits, de leurs recours et de leurs options. Certains cadres se sont sentis visés et avaient le sentiment d'être mis à l'écart « en raison de leur âge ». D'autres ont eu l'impression que la restructuration était un prétexte pour les retirer de leur poste parce que la direction du moment estimait qu'ils ne faisaient « plus l'affaire ».

Également au septième rang cette année, **LES CONDITIONS D'EMPLOI** sont un ajout à la liste des principaux motifs de consultation. Quatre pour cent des clients sont venus au SCCD avec des questions et problèmes relatifs aux « règles », par exemple « Quelles sont les règles? », « Quels sont mes droits? », « Comment cela fonctionne-t-il? », dans des domaines comme les congés, les rémunérations et la classification.

Souvent, les cadres ne connaissent pas très bien la *Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des cadres supérieurs* et les directives connexes. Le SCCD incite fortement les clients à s'informer, c.-à-d. à prendre connaissance pratique des politiques et des directives relatives à la gestion des cadres tout comme un employé syndiqué devrait s'informer de sa convention collective.

Autres questions dont nous assurons le suivi

Pour la deuxième année consécutive, les problèmes liés au Programme de gestion du rendement sont absents du tiers supérieur de la liste des principaux motifs de consultation. Les cas relatifs à ce sujet ont atteint un sommet en 2005 et ont diminué chaque année depuis. Il est probable que cette situation soit le reflet d'une culture de l'évaluation et de la gestion du rendement plus fortement intégrée et rigoureuse dans les ministères et organismes, comme l'a indiqué le Greffier dans son « *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* ».

Toutefois, l'année 2010-2011 sera la première où l'on pourra voir les résultats de la mise en œuvre de l'approche intégrée en matière de gestion du rendement des cadres, l'évaluation à la fois des résultats obtenus et de la méthode utilisée pour y arriver. Une rétroaction claire, continue et significative, qui respecte, au moins, la Directive sur le Programme de gestion du rendement de faire un examen semestriel, sera un élément clé de la mise en œuvre de cette approche.

RECOMMANDATIONS

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2008-2009

Le rapport annuel de 2008 du SCCD contenait deux recommandations : **développer des compétences solides en gestion des personnes** et **réexaminer et rééquilibrer le paysage de la gestion du harcèlement dans la fonction publique**. Des progrès ont été accomplis au chapitre du développement des compétences en **gestion des personnes**. On observe une nette sensibilisation à la nécessité de soutenir les gestionnaires pour qu'ils gèrent les personnes et le rendement⁵.

⁵ Plan d'action de 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique

En ce qui concerne la **gestion des cas de harcèlement**, on constate peu de changement par rapport à l'an dernier. La Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le harcèlement est en cours de révision dans le cadre de l'élaboration d'une politique d'ensemble sur le milieu de travail. Afin de mieux gérer les cas de harcèlement, il faudra apporter prioritairement du soutien aux employés non syndiqués, y compris les cadres supérieurs, comme cela se faisait auparavant par un réseau de bénévoles.

2009-2010

Encore une fois le rapport de cette année compte deux recommandations, l'une de portée générale et l'autre de portée plus restreinte. Leur application devrait, avec le temps, non seulement améliorer la productivité et la qualité du milieu de travail dans la fonction publique, mais aussi réduire la charge de travail croissante du SCCD.

RECOMMANDATION 1

La **santé**, tant au niveau individuel qu'organisationnel, et son rapport avec la productivité, est un sujet aux nombreuses ramifications qui nous préoccupe de plus en plus. Des études comme celle de Towers Watson intitulée *Staying @Work Report – The Health and Productivity Advantage*, les récents travaux de l'Association canadienne pour la santé mentale, les trois sondages de l'APEX sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, ainsi que les données cumulatives recueillies par le SCCD, apportent de précieux renseignements. En particulier, le SCCD note les liens entre la santé et l'engagement des employés, les coûts pour les individus et pour le système, et les conséquences sur la capacité des membres de l'organisation d'obtenir des résultats de qualité, comme la capacité de fournir d'excellents conseils au gouvernement et services aux Canadiens. Bien que ce rapport soit axé sur la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique, les principes relatifs à la santé et au bien-être organisationnel s'appliquent à l'ensemble des organisations. Les principes pour aller de l'avant au chapitre de la santé des cadres supérieurs de la fonction publique, élaborés au *Sommet de l'APEX de mars 2009 sur l'état de santé et le bien-être des cadres supérieurs*, fournissent une base solide.

Principes pour aller de l'avant en matière de santé des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

« La santé et le bien-être des membres d'une organisation sont intégralement liés à la santé générale de l'organisation, à sa durabilité, à sa capacité de renouvellement et au maintien de la qualité supérieure de sa prestation de services. »

« L'état de santé des cadres supérieurs est une responsabilité que partagent les cadres et leurs organisations. »

Source : Rapport sommaire sur le Sommet de l'APEX de mars 2009 sur l'état de santé et le bien-être des cadres supérieurs

Découlant de ces principes, les quatre recommandations et mesures proposées lors du *Sommet de l'APEX sur la santé* fournissent un solide point de départ à une discussion avec les partenaires des organismes centraux et des ministères.

Des progrès ont été réalisés dans certains secteurs. Par exemple, l'APEX a fait équipe avec l'Association canadienne pour la santé mentale pour offrir deux activités d'apprentissage pour les cadres et élaborer des programmes précis d'apprentissage et de perfectionnement comme « Bien finir » et « Évolution du leadership – parties 1 et 2 ». Le projet interministériel, sous l'égide du BDPRH, sur la gestion des incapacités est aussi un pas dans la bonne direction.

RECOMMANDATION 2

La recommandation du rapport annuel de 2008 du SCCD sur **l'importance de développer de solides compétences en gestion des personnes** demeure hautement pertinente, en particulier dans ce contexte de changement rapide, de contraintes budgétaires et d'attentes élevées. Le développement de solides compétences en gestion des personnes est un élément clé pour bâtir des organisations performantes et souples.

Dans la communauté des cadres, par une approche intégrée de l'évaluation du rendement, ces compétences sont maintenant plus systématiquement évaluées et reconnues. L'engagement de la haute direction à cet égard a été énoncé dans le *Dix-septième Rapport annuel du Greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, qui indique que « le perfectionnement des employés est l'un des quatre piliers du renouvellement ».

De plus, le *Plan d'action de 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique* met l'accent sur le soutien aux gestionnaires en indiquant qu'il faut les soutenir « en les dotant des outils et des compétences nécessaires et en leur apportant le soutien dont ils ont besoin ». Ce sont là des fondations critiques pour former des gestionnaires et des cadres supérieurs compétents à tous les niveaux. En particulier, l'amélioration des compétences en communications – la capacité d'avoir des « conversations difficiles », de formuler et de recevoir des commentaires, de gérer les conflits en milieu de travail, de gérer le rendement et de diriger des équipes diverses – devrait faire partie du contenu obligatoire des programmes de développement du leadership à tous les niveaux.

L'actuel régime de gestion du rendement des cadres fournit un véhicule systématique pour évaluer ces compétences de gestion clés. À mesure que s'installe la culture de la planification intégrée dans la fonction publique et que se généralise l'utilisation d'outils

de mesure comme les tableaux de bord, on peut envisager la conception d'un tableau de bord d'apprentissage pour les cadres et les gestionnaires qui précise ces compétences de gestion critiques et évalue les progrès accomplis par les personnes et les organisations.

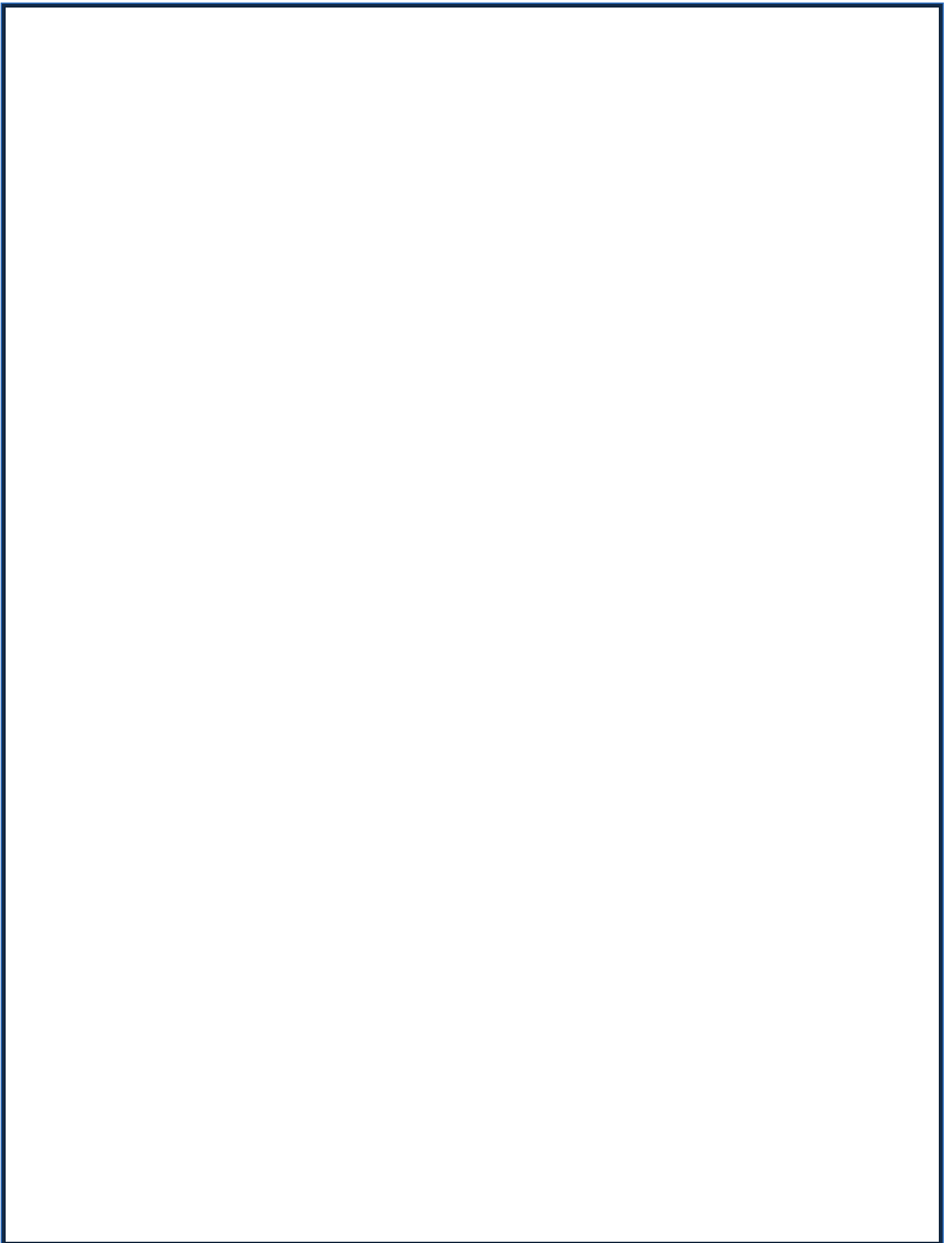
CONCLUSION

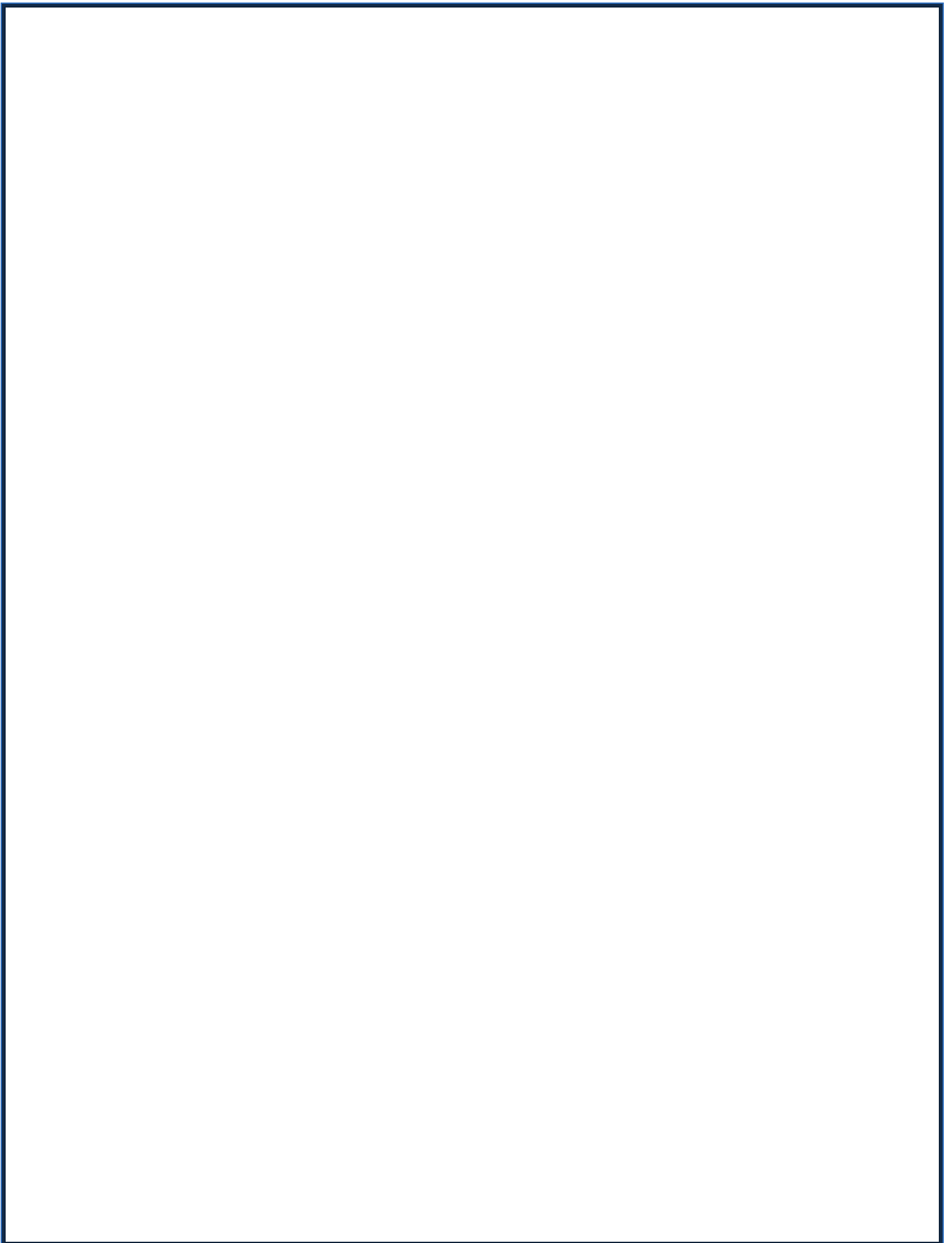
Le SCCD a terminé sa sixième année de prestation de services aux cadres supérieurs. En juin 2008, le Comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines a reconnu l'importance de la contribution du SCCD à la santé en milieu de travail et le programme a été renouvelé pour une période de cinq ans.

En 2010-11, les initiatives clés, au-delà des services individuels aux clients, comprendront : un examen approfondi du modèle d'affaires du SCCD; l'élaboration d'une stratégie d'information; et une analyse et une exploration plus poussées des données cumulatives afin de mieux cerner les tendances et les besoins collectifs pour orienter les activités de l'APEX et de ses partenaires des organismes centraux et des ministères.

En mettant la touche finale à ce sixième et premier rapport annuel en ma qualité de conseillère principale, je veux remercier ceux et celles dont le précieux concours m'a aidée à fournir le meilleur service possible à la clientèle : mes collègues du Secrétariat de l'APEX qui m'ont fait profiter de leurs compétences, de leur expérience et de leurs connaissances; le réseau de conseillers stratégiques et de spécialistes du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada; et les membres de mon réseau externe de coaches, de consultants, de spécialistes de l'apprentissage, d'avocats et de spécialistes de la santé et des ressources humaines.

Enfin, au nom des cadres de direction, je tiens à remercier sincèrement les administrateurs généraux qui appuient financièrement le SCCD.





www.APEX.gc.ca

L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (APEX) EST UN ORGANISME INDÉPENDANT, NATIONAL ET SANS BUT LUCRATIF. NOTRE MISSION EST DE PROMOUVOIR UNE FONCTION PUBLIQUE DE PREMIER ORDRE EN ENCOURAGEANT L'EXCELLENCE DANS LA GESTION ET LE LEADERSHIP, TOUT EN CONTRIBUANT AU MIEUX-ÊTRE DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA.

