



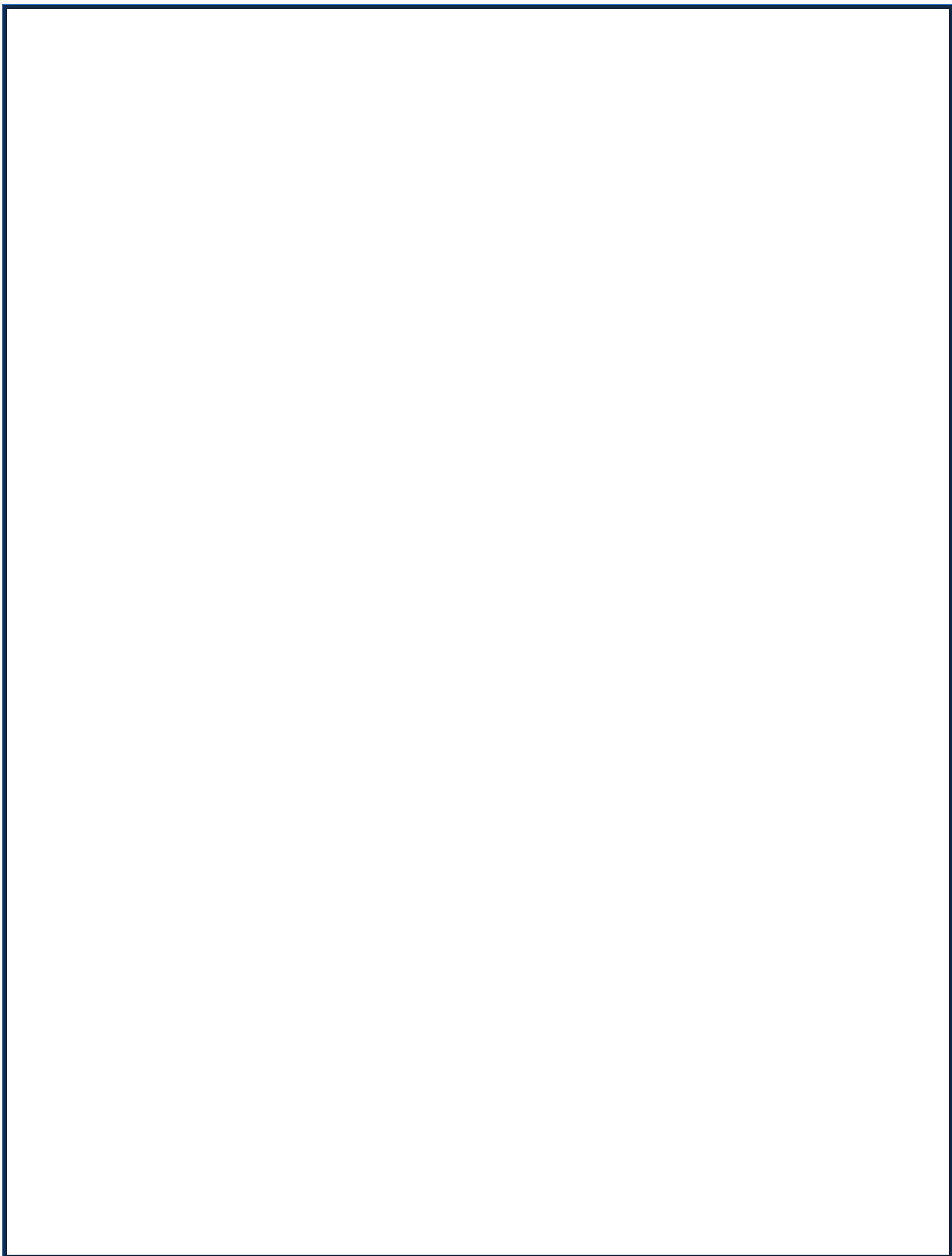
# GARDER LE CAP

Rapport annuel 2010-11 sur le  
Service Conseil pour les cadres de direction (SCCD)



Par Paulette Panzeri  
Conseillère principale auprès des cadres de direction





## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
VUE D'ENSEMBLE.....	2
CONTEXTE.....	2
CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES.....	4
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ .....	4
FIGURE 1 - PROVENANCE DES CLIENTS DU SCCD (2010-11) .....	5
MARKETING ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE .....	6
PROFIL DE LA CLIENTÈLE .....	7
FIGURE 2 – NOMBRE DE CLIENTS SCCD (2004 à 2010-11) .....	7
FIGURE 3 - SEXE DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11).....	8
FIGURE 4 - LANGUE DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11).....	8
FIGURE 5 - NIVEAU DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11) .....	8
FIGURE 6 - LIEU DE TRAVAIL DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11) .....	8
PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS ET OBSERVATIONS.....	9
FIGURE 7 - SCCD - HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2010-11) .....	10
FIGURE 8 - SCCD - HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2009-10) .....	10
RECOMMANDATIONS.....	17
SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2009-10.....	17
2010-11 .....	17
RECOMMANDATION N° 1 .....	18
RECOMMANDATION N° 2.....	19
CONCLUSION.....	20

## INTRODUCTION

Ce septième rapport annuel a pour but de donner un aperçu du 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, de résumer les principaux enjeux traités en 2010-11 et de formuler des recommandations quant aux changements à apporter.

Le SCCD, qui bénéficie de l'appui de la collectivité des administrateurs généraux, est assuré par une seule personne et se trouve au siège social de l'APEX. Le conseiller principal, généralement de niveau EX-3, fournit des services conseils individuels aux cadres supérieurs et collige des données générales aux fins du rapport annuel. Ces macro-données donnent un aperçu unique des préoccupations et des besoins collectifs d'une partie importante et représentative des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada ainsi que des enjeux auxquels ils font face.

### Le SCCD en bref

- *Service confidentiel gratuit pour tous les cadres supérieurs fédéraux au pays et à l'étranger.*
- *Bénéficiaire du soutien financier de la communauté des administrateurs généraux et localisé à l'APEX.*
- *Créé en 2003 en réponse aux besoins qu'avaient exprimés les cadres supérieurs d'un service conseil objectif et confidentiel pour faire face à certaines situations difficiles vécues au travail.*
- *Service conseil à guichet unique et indépendant et service d'aiguillage vers un réseau de ressources spécialisées.*
- *Complément 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).*
- *Demande constante : 1 511 clients depuis sept ans.*
- *Principaux enjeux en 2010-11 : gestion de carrière, relations avec le supérieur, santé, "renvois", conditions d'emplois des cadres supérieurs, retraite, gestion du rendement et restructurations.*
- *Rapports annuels complets à [www.APEX.gc.ca](http://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 ÉTP (EX-3) a été renouvelé pour une période de cinq ans.*

Cet ensemble de données constitue une information de gestion utile sur laquelle s'appuie le présent rapport. Le rapport annuel du SCCD cerne les problèmes et les tendances et présente des recommandations de mesures susceptibles d'améliorer le degré de satisfaction au travail, le maintien en poste, la productivité et le bien-être de la collectivité des cadres supérieurs dans son ensemble.

## VUE D'ENSEMBLE

En 2010-11, la demande de services du SCCD est demeurée forte. La conseillère principale répond aux demandes de cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique par téléphone, par courriel et en personne.

Au cours de la période couverte par le présent rapport, la conseillère principale a colligé tant le volume de clients individuels que le nombre total de rencontres-clients. Le nombre total de clients a augmenté légèrement à 227 personnes provenant de 62 organisations de la fonction publique. Le total des rencontres-clients a été de 335.

Les motifs principaux, en ordre de fréquence, pour lesquels les cadres ont demandé l'aide du SCCD en 2010-11 ont été les suivants : la gestion de carrière, la relation avec le supérieur, la santé, le « renvoi », les conditions d'emploi du groupe de la direction, la retraite, la gestion du rendement et les restructurations.

## CONTEXTE

Les cadres supérieurs de la fonction publique continuent de travailler dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique, caractérisé par des perspectives économiques globales incertaines et des marchés financiers volatiles. C'est une période de restrictions budgétaires et de budgets décroissants. Dans son *Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Wayne Wouters, greffier du Conseil privé, note qu'il croit que les efforts en vue de rétablir l'équilibre budgétaire "donneront lieu à une diminution de la taille de la fonction publique".

La fonction publique commence à sentir les effets de la mise en œuvre des examens stratégiques en cours, un nombre de ministères ayant récemment annoncé des mises en disponibilité. Cette tendance à la hausse des mises en disponibilité a été notée dans le rapport annuel 2009-10 de la Commission de la fonction publique (CFP). La CFP a observé que les mises en disponibilité augmentent et que les processus d'embauche annoncés diminuent<sup>1</sup>.

Les cadres supérieurs de la fonction publique font partie des personnes touchées par ces tendances. De plus, tous les cadres, qu'ils travaillent dans le secteur de l'élaboration des

---

<sup>1</sup> Rapport Annuel 2009-10 de la CFP.

politiques, des services ou des opérations, font face à des pressions croissantes pour continuer d'atteindre des résultats de haute qualité et, en même temps, gérer des changements organisationnels souvent importants, s'y adapter et assurer des milieux de travail sains.

Le greffier, dans son *Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, dit que "Les Canadiens ont besoin d'une fonction publique très performante qui est en mesure de produire des résultats dans un monde qui change rapidement, et ils s'attendent à une telle performance". Il énonce de plus ses attentes à l'égard de l'atteinte de "l'excellence dans tous les aspects de nos activités — dans la gestion, les politiques, la prestation de programmes et de services ainsi que la réglementation" et souligne le rôle essentiel que jouent les gestionnaires dans la direction des employés et la gestion axées sur l'excellence du rendement.

Il y a de plus en plus un degré beaucoup plus élevé de sensibilisation et de compréhension à l'égard de la relation entre un milieu de travail moderne et sain et un milieu de travail engagé et productif pour appuyer de meilleurs résultats pour les Canadiens. Le greffier, dans son plus récent rapport annuel, note également que "Les administrateurs généraux et les gestionnaires ont la responsabilité de créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être, le bien-être et la productivité de nos employés".

En outre, le rapport annuel du SCCD arrive alors que nous comprenons et mesurons mieux les liens essentiels 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>

On comprend aussi de mieux en mieux la totalité des coûts d'un milieu de travail malsain tant au niveau individuel qu'à l'échelle systémique. Des travaux sont réalisés à bien des égards, dont l'initiative de la gestion de l'incapacité et, par l'intermédiaire de l'APEX, en matière de santé des cadres supérieurs, afin de mieux quantifier les coûts de facteurs comme la perte de productivité, la diminution de l'engagement des employés, l'utilisation accrue des congés de maladie et les coûts plus élevés des médicaments.

## CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES

La confidentialité est un aspect clé du SCCD qu'on explique aux clients dès la première entrevue<sup>2</sup>. 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 renseignements conservés dans une base de données protégée et utilisés pour préparer le rapport annuel sont des données démographiques agrégées comme le sexe, la langue et le niveau de classification.

À chacune des visites, outre les données relatives aux problèmes portés à son attention, la conseillère principale consigne aussi celles qui font état de la nature et 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 une variété de mesures, selon les circonstances. Ainsi, pour aider un client à se 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.

Depuis sa création en 2003, le SCCD a toujours utilisé cette méthode pour identifier et évaluer de façon plus précise l'éventail plus large des besoins de ses clients cadres supérieurs. Au niveau individuel, ce processus permet une approche plus intégrée du traitement des enjeux. De plus, au niveau systémique, il permet une cueillette de données plus élaborée aux fins du rapport annuel, notamment au titre de l'analyse des tendances et pour appuyer l'élaboration des recommandations plus stratégiques. Enfin, ce processus génère aussi des renseignements utiles sur la rétroaction continue que la conseillère principale utilise pour cerner les enjeux émergents que l'APEX ou ses partenaires peuvent traiter ensemble ou par groupe au moyen d'ateliers, de séminaires, de vidéoconférences et de fiches d'information ciblés.

## 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.

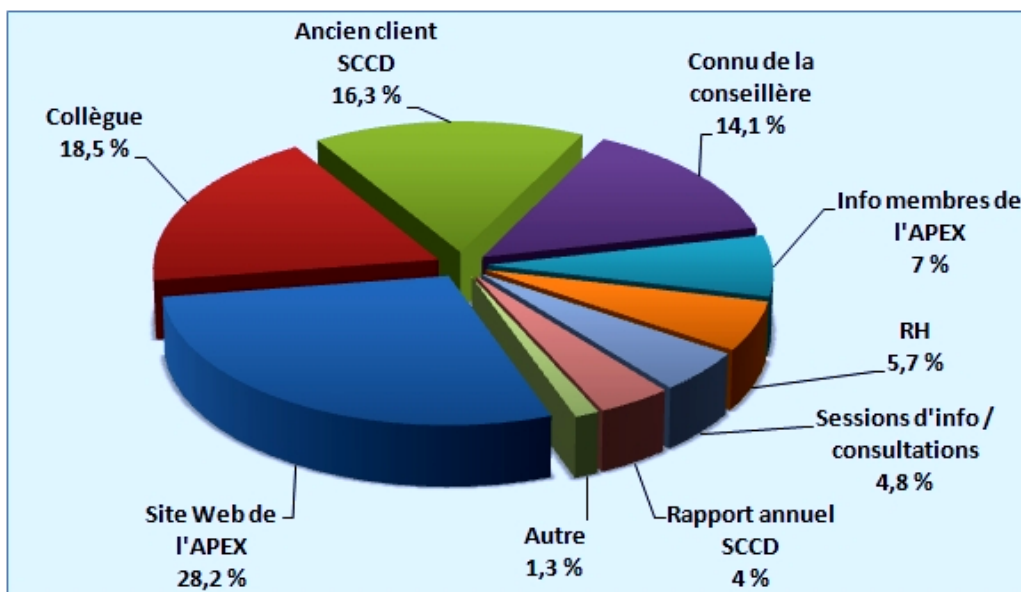
---

<sup>2</sup> Voir *La confidentialité et le Service conseil pour les cadres de direction – À quoi s'attendre*, à l'adresse [www.APEX.gc.ca](http://www.APEX.gc.ca).

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 (les rapports annuels, tel que celui-ci, couvrent la période 2004 à 2009-10 et se trouvent à l'adresse [www.APEX.gc.ca](http://www.APEX.gc.ca)).

À mesure que le SCCD a gagné en maturité, les rapports précédents ont révélé que la réputation positive du SCCD commençait à se manifester par le nombre croissant de nouveaux clients qui avaient entendu parler du Service par des collègues, les services de ressources humaines des ministères et des clients réguliers. En 2010-11, la conseillère principale a déterminé la provenance des clients (Figure 1 ci-dessous) en demandant aux clients comment ils avaient entendu parler du Service.

**FIGURE 1 - PROVENANCE DES CLIENTS DU SCCD (2010-11)**



D'après ces données, la provenance des clients peut être divisée en deux catégories générales : d'abord, le client a été référé par une personne (collègue ou conseiller en ressources humaines) ou par un client en fonction de son expérience personnelle avec le SCCD et ensuite, suite aux renseignements trouvés sur le site Web de l'APEX ou communiqués dans le cadre d'une séance d'information.

De façon plus précise, 54,6 % des clients référés provenaient de quatre sources : collègues, services de ressources humaines des ministères, connaissance antérieure de la conseillère principale et clients qui avaient utilisé le Service dans le passé. 44 % des clients se sont adressés au Service en raison des renseignements trouvés sur le site web

de l'APEX ou communiqués aux membres ou lors de séances d'information comme l'activité de Reconnaissance des nouveaux cadres de direction ou les consultations régionales ou encore le rapport annuel du SCCD. Il est intéressant de noter qu'en 2009-10, 4 % des clients ont précisément identifié le rapport annuel du SCCD comme source d'information sur le Service. La conseillère principale a évalué ces données tant du point de vue de l'évaluation continue du service que pour l'élaboration d'une stratégie plus large de diffusion auprès des clients. Les clients continuent d'insister qu'ils recherchent un service confidentiel de haute qualité et en temps opportun.

Cela témoigne de deux facteurs clés, réputation et crédibilité, qui caractérisent tant le SCCD comme service logé à l'APEX que la conseillère principale à titre de prestataire du service. Les cadres supérieurs nous disent que le SCCD est perçu comme un "lieu sécuritaire" impartial et confidentiel où ils peuvent se confier à un tiers neutre et obtenir des renseignements et/ou des conseils factuels et pratiques et profiter, au besoin, de ressources professionnelles.

## **MARKETING ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE**

Les activités du SCCD dans ce secteur se sont concentrées sur les consultations régionales, la cérémonie annuelle de reconnaissance des nouveaux cadres de direction et les mises à jour périodiques avec le réseau des représentants organisationnels de l'APEX ainsi que la communication d'information sur le site Web de l'APEX et lors de son symposium annuel. Cela dit, un grand nombre de cadres supérieurs ignore encore l'existence du SCCD.

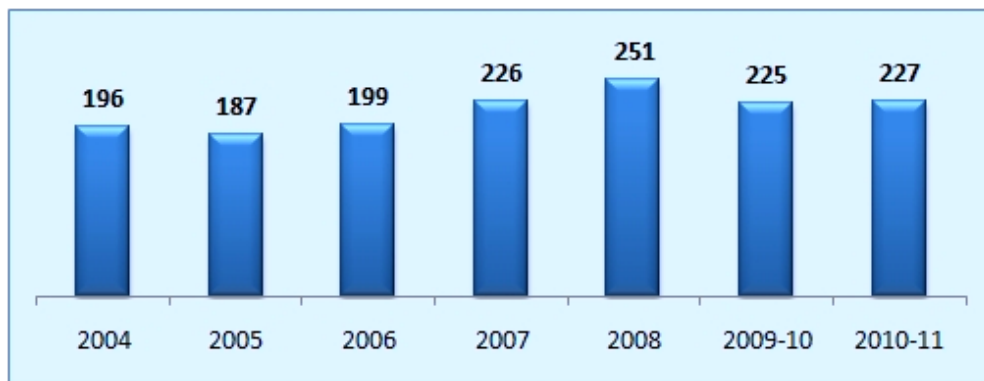
À titre d'exemple, les cérémonies de reconnaissance des nouveaux cadres de direction permettent d'informer les nouveaux cadres de niveau EX-1, qui, en 2010, représentaient environ 53,3 % de la population des cadres, de l'existence du SCCD. Les analyses des niveaux de classification des clients tant en 2009-10 qu'en 2010-11 démontrent que les EX-1 utilisent le service à un taux supérieur d'environ 7 % à leur représentation dans l'ensemble de la population des cadres supérieurs.

Les efforts de marketing et de diffusion externe du SCCD ont toujours eu pour effet un accroissement du nombre de ses clients. L'actuel modèle de service du SCCD (une seule personne) a atteint sa capacité maximale pour pouvoir continuer d'offrir des services de qualité à ses clients. C'est ce qui explique le marketing et la diffusion externe limités du SCCD en 2010-11. Une évaluation préliminaire de ce modèle de prestation de services a été faite, et une autre est prévue pour 2011-12.

## PROFIL DE LA CLIENTÈLE

La demande des cadres supérieurs pour les services du SCCD est demeurée stable en 2010-11. Les clients, au nombre de 227, provenaient de 62 ministères et organismes, pour un total de 335 rencontres-clients. La figure 2 illustre la demande de services de 2004 à 2010-11.

FIGURE 2 – NOMBRE DE CLIENTS SCCD (2004 à 2010-11)

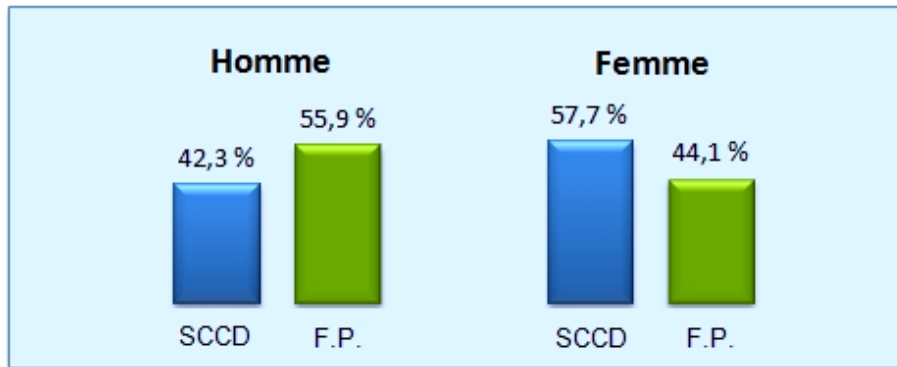


*Le profil démographique des clients du SCCD en 2010-11 correspond généralement à celui de l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique, sauf pour quelques variations au chapitre du sexe et du niveau.*

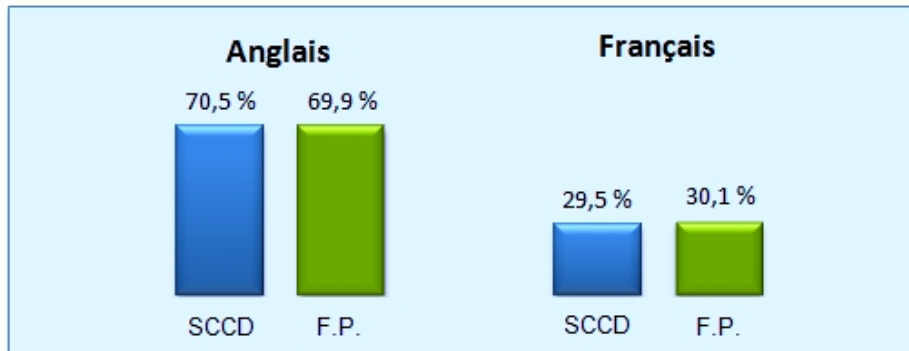
Les figures 3 à 6 illustrent, pour 2010-11, quatre dimensions clés du profil des clients du SCCD par rapport avec la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique (source : SCT, BDPRH) : le sexe, la langue, le niveau et le lieu de travail. Le nombre de clients de niveaux EX-3 à 5 a légèrement diminué en 2010-11. En 2010-11, les femmes représentaient encore la majorité des clients du SCCD, une tendance qui s'est amorcée en 2008-09. Comme l'illustre la figure 3, le nombre de clientes du SCCD est 13,6 % plus élevé que la proportion de femmes dans le groupe de direction de la fonction publique. Cet écart était de 14 points de pourcentage en 2009-10.

La source que nous avons utilisée, *L'aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2010 (Secrétariat du Conseil du Trésor, BDPRH)* note « qu'en 2010, la représentation des femmes au niveau de la direction a atteint 44,1 %, soit 1,1 point de pourcentage de plus que l'an dernier, 15,7 points de pourcentage de plus qu'il y a dix ans, et 1,4 point de pourcentage de moins que la disponibilité au sein de la population active, qui est de 45,5 %. » En 2010-11, la clientèle masculine du SCCD par rapport à la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique, est sous-représentée de 13,6 %, ce qui est encore à peu près identique à l'écart de 14 points de pourcentage en 2009-10.

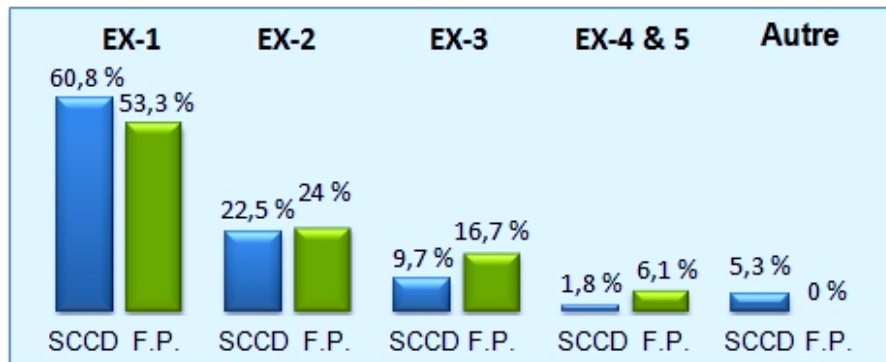
**FIGURE 3 - SEXE DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11)**



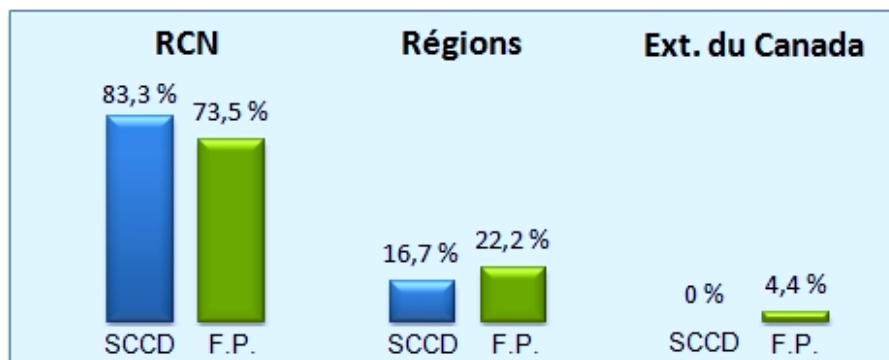
**FIGURE 4 - LANGUE DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11)**



**FIGURE 5 - NIVEAU DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11)**



**FIGURE 6 - LIEU DE TRAVAIL DES CLIENTS SCCD VS POPULATION EX DE LA F.P. (2010-11)**



## PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS ET OBSERVATIONS

En tant que programme d'aide aux employés destiné aux cadres supérieurs, 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 place d'une nouvelle base de données en 2009-10 ont permis une analyse des données plus poussée et détaillée. Les nouveaux outils permettent de mieux cerner les données des années antérieures sur les enjeux présentés par les clients, particulièrement dans la catégorie « autres », et de raffiner les statistiques du SCCD pour préciser les enjeux auxquels font face les clients.

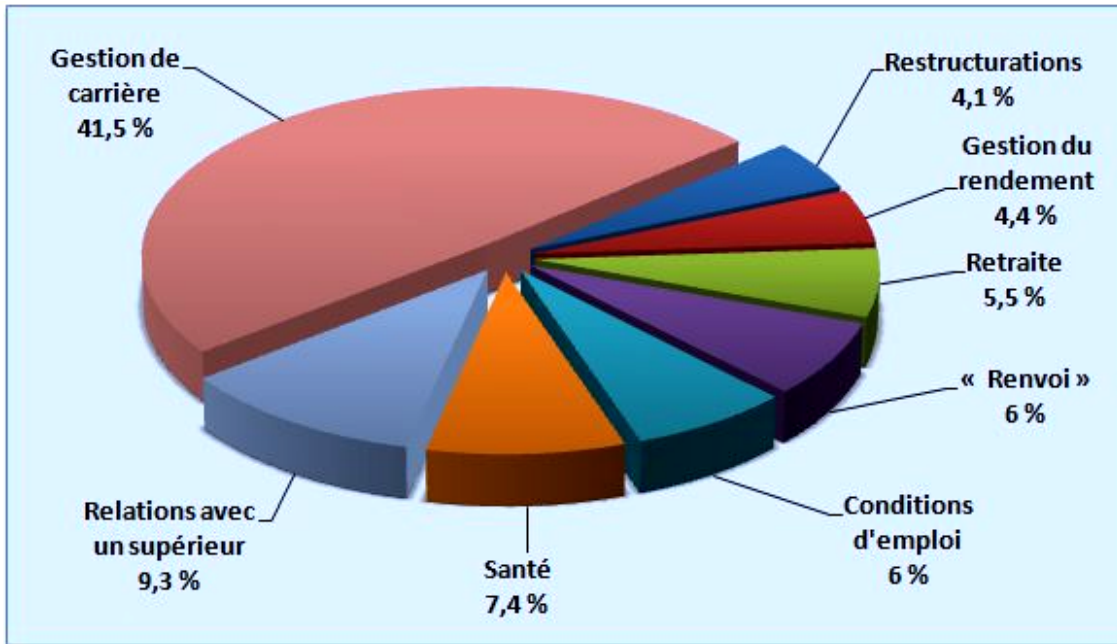
Les problèmes mentionnés par les clients sont classés dans 17 catégories. Fait à noter, un client peut consulter la conseillère principale pour plus d'une question au cours d'une année et/ou un enjeu peut recouper plusieurs catégories.

Les catégories sont les suivantes : gestion de carrière; classification; communication; « renvois »; conditions d'emploi du groupe de la direction; harcèlement; santé, y compris les enjeux en matière d'invalidité, d'accommodements et de retour au travail; Programme Échanges Canada; langues officielles; gestion du rendement; gestion des « employés difficiles »; relations avec le supérieur; restructurations; retraite; dotation; valeurs et éthique et autres.

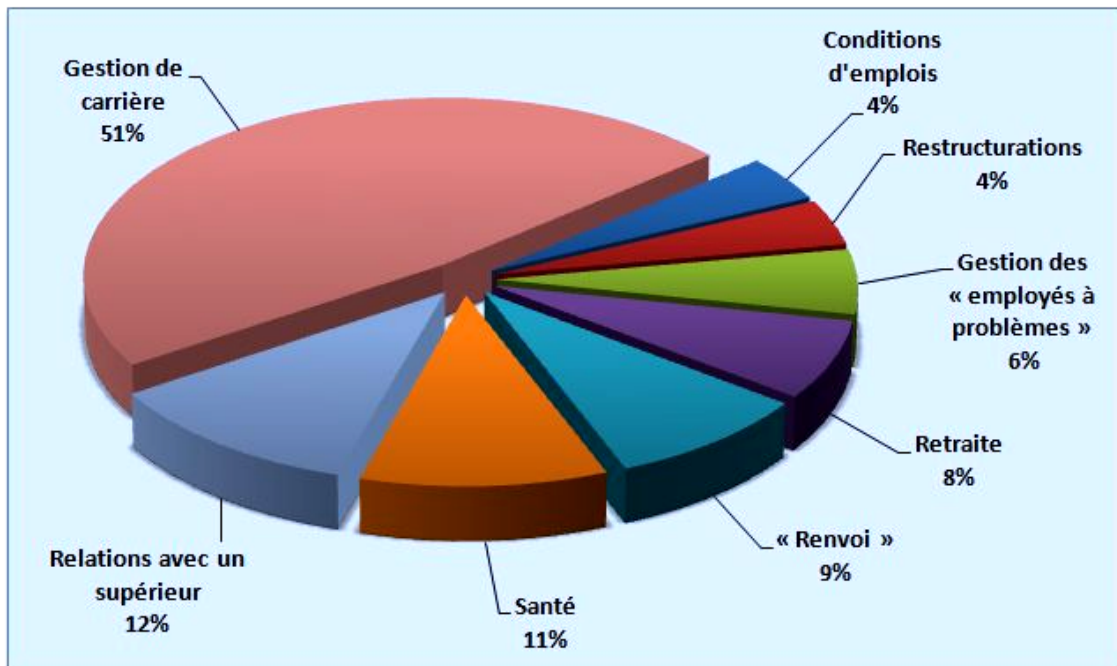
La conseillère principale collige de façon constante des données sur les principaux motifs de consultation et les besoins. En 2010-11, il y a eu quelques variations mineures dans la fréquence des huit motifs principaux de consultation et des besoins. (*Figure 7, page 10*)

En 2010-11, **LES QUATRE PRINCIPAUX MOTIFS** de consultation du SCCD ont été les mêmes qu'en 2009-10, soit *la gestion de carrière; les relations avec un supérieur; la santé et les « renvois »*, à égalité au quatrième rang avec les *conditions d'emploi du groupe de direction*. Viennent ensuite au rang des huit principaux motifs, en ordre décroissant d'importance : *la retraite; la gestion du rendement et les restructurations*. Le motif de « *gestion des employés difficiles* » s'est retrouvé au treizième rang en 2010-11, du sixième rang qu'il occupait l'an dernier. À titre comparatif, la figure 8 (*page 10*) montre les huit principaux motifs de consultation en 2009-10.

**FIGURE 7 - SCCD - HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2010-11)**



**FIGURE 8 - SCCD - HUIT PRINCIPAUX MOTIFS DE CONSULTATION (2009-10)**



1. **LA GESTION DE CARRIÈRE**, le principal motif de consultation, à 41,5 %, a vu le nombre de consultations à cet égard diminuer de 9,5 % en 2010-11. C'est une catégorie très large qui couvre un éventail de préoccupations, du désir d'obtenir des conseils sur la rédaction d'un curriculum vitae et sur les stratégies de recherche d'emploi dans un contexte d'excédentaire aux demandes sur la façon, à titre de cadre supérieur, d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Des conseils et du counselling sont offerts sur la façon de gérer la carrière sans perdre le cap. Bon nombre des clients qui consultent le SCCD pour d'autres raisons, comme les restructurations, la gestion du rendement, des différends inconciliables avec un supérieur ou des problèmes de santé, ont aussi besoin d'envisager la gestion de leur carrière comme élément d'une stratégie multi-facettes pour passer à une autre étape.

Cet élément du Service consultatif s'est complexifié dans le contexte actuel de restrictions budgétaires. Les répercussions organisationnelles et individuelles de la mise en œuvre des examens stratégiques commencent à se faire sentir de façon plus générale. En même temps, la fonction publique travaille au Plan d'action pour la réduction du déficit dans l'ensemble de l'administration fédérale et qui occasionnera vraisemblablement d'autres réductions de personnel et des droits de priorité additionnels. Ce contexte se traduit par un marché du travail beaucoup plus restreint, et des possibilités d'emploi et de réorientation de carrière limitées. Un nombre de cadres supérieurs continuent d'exprimer 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.

Dans son **RAPPORT ANNUEL 2009-10**, la CFP a noté une augmentation constante du nombre de nouveaux bénéficiaires de droit de priorité depuis 2001-02. Le rapport note également que " Dans un contexte de contraintes budgétaires, on prévoit que la tendance à la hausse du nombre de bénéficiaires de droit de priorité, combinée à la diminution des mesures de dotation, pourrait entraîner des difficultés quant au placement des bénéficiaires de priorité."

2. **LES RELATIONS AVEC UN SUPÉRIEUR** sont au deuxième rang à 9,3 %, en diminution par rapport à 12 % en 2009-10. Les clients viennent au SCCD avec une variété d'enjeux, par exemple parce qu'ils sont incertains de la façon de gérer la relation avec un nouveau gestionnaire, parce qu'ils estiment être traités de façon irrespectueuse, humiliés devant les autres, parfois ignorés, et/ou généralement mal traités par leurs supérieurs. Les clients ont exprimé un sentiment de frustration en se demandant pourquoi le « système » tolère que de telles situations se produisent et perdurent

sans qu'on tienne compte, dans certains cas, de tels comportements quand des décisions de dotation sont prises. Certaines de ces situations semblent résulter de problèmes de communication, soit un manque de communication, la difficulté de traiter d'enjeux ou de questions difficiles, soit le fait de se sentir incompetent face à un problème interpersonnel. Des facteurs comme le temps, ou le manque de temps, les délais serrés et une réduction des ressources, le tout combiné à une incertitude accrue dans le milieu de travail, semblent tous avoir contribué à un milieu de travail moins civilisé.

Les pressions multiples auxquelles est confronté le milieu de travail de la fonction publique d'aujourd'hui ne s'atténueront vraisemblablement pas bientôt. De fait, d'aucun pourrait logiquement penser qu'au minimum, elles perdureront ou augmenteront. Les attentes du greffier en termes de gestion sont claires : « Les administrateurs généraux et les gestionnaires ont la responsabilité de créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être, le bien-être et la productivité de nos employés. » Cependant, les interactions quotidiennes en milieu de travail sont l'élément qui façonne la culture en milieu de travail, qu'elles soient civilisées ou non.

**3. LES PROBLÈMES LIÉS À LA SANTÉ.** sont demeurés au troisième rang cette année à 7,4 %, de 11 % qu'ils étaient en 2009-10.

La santé est une vaste catégorie qui 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 un large éventail de problèmes, mais aussi un continuum au titre de la gravité, allant d'effets sur la santé décelés tôt (qu'il est possible de prévenir ou d'atténuer) à des cas qui exigent souvent un retrait du milieu de travail et posent la difficulté d'une réintégration au travail.

**Observation**

*En janvier 2011, dans le cadre du Projet de gestion de l'incapacité, on a publié le **Guide de gestion de l'incapacité à l'intention des gestionnaires de la fonction publique fédérale**, qui est un outil complet et utile pour les gestionnaires.*

*En février 2011, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (Comité Stephenson) a passé en revue les recommandations de l'APEX sur les moyens concrets par lesquels le Comité peut activement promouvoir la santé des cadres supérieurs en milieu de travail. Le Comité notait, dans son quatorzième rapport en juillet 2011, qu'il accueillait volontiers ces recommandations et qu'il appuyait au départ l'élaboration d'une fiche ministérielle sur la santé des cadres.*

Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires et d'un marché du travail serré, une réintégration réussie au travail constitue un défi encore plus grand.

4. **LES RENVOIS** demeurent au quatrième rang des motifs de consultation avec 6 % des clients ayant demandé le soutien du SCCD à cet égard. Cela représente une diminution par rapport à 2009-10 (9 %). De façon générale, le SCCD a constaté deux types de situations : la première, une désignation formelle ou imminente d'excédentaire qui constitue l'élément déclencheur de la Directive sur la transition dans la carrière, et, la seconde, informelle, où les cadres rapportaient généralement qu'on les déplaçait puisqu'ils ne correspondaient pas aux « nouvelles orientations organisationnelles » et qu'ils devaient se trouver un autre poste.

Dans les situations formelles d'excédentaire, le SCCD a constaté des différences relativement importantes dans la capacité des organisations à encadrer les cadres supérieurs de façon appropriée. Globalement, l'expertise actuelle des services de ressources humaines des ministères en matière de traitement des situations de réorientation de carrière semble limitée. Le milieu des années 90 avec l'examen des programmes était manifestement la dernière période caractérisée par un volume élevé au titre du réaménagement des effectifs. Il semble aussi exister un niveau élevé de connaissances et d'aisance à l'égard des situations de réaménagement des effectifs (RE), qui ne s'appliquent cependant pas aux cadres supérieurs. Dans certains cas, les conseils fournis ont créé de la confusion ou étaient contradictoires. À la lumière des tendances actuelles au titre des mises en disponibilité, recréer rapidement la capacité des services de ressources humaines à cet égard est essentielle afin de mieux encadrer les personnes et réduire les risques pour les administrateurs généraux.

#### **Observation**

*Les groupes de travail consultatifs récemment créés sur les problèmes de gestion de la main d'œuvre représentent un effort de collaboration entre le Conseil des ressources humaines, les ministères, les communautés de pratiques des RH et les organismes centraux. Ce sont des mécanismes essentiels au développement des capacités en ressources humaines, à la communication des pratiques prometteuses et au soutien efficace des gestionnaires.*

Dans les situations de "renvoi informel", notre expérience a démontré que, bien que des raisons organisationnelles légitimes puissent justifier ces mesures, trop souvent les cadres supérieurs touchés reçoivent peu d'information et d'appui et ils doivent se débrouiller seuls pour affronter les nombreux défis découlant d'un changement d'emploi forcé. Le marché de l'emploi qui est actuellement très concurrentiel limite également la mobilité et rend plus difficile l'obtention de nouvelles affectations.

5. **LES CONDITIONS D'EMPLOI DU GROUPE DE LA DIRECTION**, qui ont été ajoutées à la liste des principaux motifs de consultation en 2009-10, sont également au quatrième rang. Six pour cent des clients, une augmentation de 2 % par rapport à l'an dernier, sont venus au SCCD avec des questions et problèmes relatifs aux « règles », notamment dans des domaines comme les congés, la rémunération et les déploiements. De façon générale, ils cherchent à comprendre ce que sont « les règles », « leurs droits », et « comment cela fonctionne. »

S'y retrouver dans la panoplie de politiques qui encadrent la gestion des cadres supérieurs est une compétence acquise. Souvent, les cadres ne connaissent pas très bien la **POLITIQUE DU CONSEIL DU TRÉSOR SUR LA GESTION DES CADRES SUPÉRIEURS ET LES DIRECTIVES CONNEXES**. De même, il arrive souvent qu'une politique ou une directive doive être lue en concomitance avec une autre, ce qui exige des compétences encore plus poussées! D'un point de vue technique en cette matière, la conseillère principale s'appuie sur l'expertise du groupe responsable de la Politique de gestion des cadres supérieurs au BDPRH et est très satisfaite de leur appui professionnel.

6. **LA RETRAITE** est demeurée au cinquième rang des motifs de consultation. Cela n'a rien d'étonnant, vu le profil démographique de la communauté des cadres supérieurs. Cinq et demi pour cent des clients du SCCD, une diminution de 2,5 points de pourcentage par rapport à 2009-10, ont demandé de l'information sur le régime de retraite, l'évaluation des options, les enjeux liés à l'après-mandat, et l'accès à des conseillers financiers qui connaissent le régime de retraite de la fonction publique, les indemnités de départ et les considérations connexes. Habituellement, la conseillère principale renvoie ces clients à des sites Web clés, comme [www.pensionandbenefits.gc.ca/acceuil-home-fra.html](http://www.pensionandbenefits.gc.ca/acceuil-home-fra.html), bien conçu et très convivial, aux outils de planification de la retraite de Service Canada ainsi qu'à la ligne sans frais réservée aux cadres supérieurs du Centre des pensions.
7. **LA GESTION DU RENDEMENT** se classe au 6<sup>e</sup> rang à 4,4 % en 2010-11, après une absence de deux ans parmi les principaux motifs de consultations du SCCD. Les cas relatifs à ce sujet ont atteint un sommet en 2005 et ont diminué chaque année depuis.

Comme on l'avait noté l'an dernier, 2010-11 était la première année où l'on a vu les résultats de la mise en œuvre de l'approche intégrée en matière de gestion du rendement des cadres (PGR), soit l'évaluation à la fois des résultats obtenus et de la

méthode utilisée pour y arriver. De façon générale, les enjeux soulevés à cet égard sont de deux types : questions et préoccupations relatives au processus, à la méthode et aux définitions, et préoccupations quant à la mise en œuvre du processus qui, souvent, porte sur la cote ou la rétroaction sur les compétences en gestion.

Les observations tirées des consultations du SCCD semblent indiquer que les cadres supérieurs considèrent souvent être peu informés du processus du PGR, notamment en ce qui concerne l'évaluation finale et la méthode utilisée par l'organisation pour prendre la décision finale quant à la cote.

De plus, les cadres supérieurs qui consultent le SCCD font souvent état de l'absence de rétroaction régulière et concrète de la part des gestionnaires, même dans les cas où un niveau de rendement « n'a pas atteint » est attribué ou de l'élaboration du plan d'action exigé. On a constaté quelquefois un sentiment d'être injustement visé ou « étiqueté » et des craintes d'être remercié en raison d'un mauvais rendement. Dans certains cas, les clients du SCCD ont indiqué avoir fait l'objet de tactiques dilatoires à l'étape de l'évaluation sans avoir obtenu au préalable de rétroaction ou l'occasion d'apporter des correctifs quant aux préoccupations de la gestion.

- 8. LES RESTRUCTURATIONS**, cette année, se classent au septième rang des motifs de consultation avec 4,1 % des cas, en très légère hausse par rapport à 4 % l'an dernier. La transition et le renouvellement sont des constantes de la fonction publique d'aujourd'hui et continueront de l'être dans le contexte de la mise en œuvre des changements résultant de l'examen stratégique et du plan pour rétablir l'équilibre budgétaire à venir. Comme les restructurations peuvent se traduire par des réductions d'effectifs, les commentaires fournis à la rubrique « Renvois » du présent rapport sont également pertinents à la présente section.

Les cadres supérieurs de la fonction publique d'aujourd'hui font face à une multitude de pressions. À titre de gestionnaires, ils sont ceux qui dirigent le changement en tentant d'appuyer efficacement les changements et transitions organisationnels, notamment d'éventuelles mises en disponibilité, de protéger leurs employés et de livrer des résultats de qualité. À titre individuel, ils sont susceptibles d'être touchés par les réductions et les mises en disponibilité.

Les clients du SCCD ont remarqué que les ministères peinent à les appuyer convenablement à titre de gestionnaires qui doivent s'occuper des impacts des

restructurations. À titre individuel, ils ont noté que souvent les communications sont inadéquates ou pratiquement absentes, et que l'information relative à leurs droits, leurs recours et leurs options était insuffisante. Certains cadres se sont sentis visés et avaient le sentiment d'être peut-être perçus comme ayant dépassé « leur date de péremption. » D'autres ont eu l'impression que la restructuration était un prétexte pour se faire mettre de côté parce que la direction du moment estimait qu'ils ne faisaient « plus l'affaire. »

## MISE À JOUR SUR LE HARCÈLEMENT

Le SCCD continue de surveiller la question du harcèlement, qui se classe au 9<sup>e</sup> rang en 2010-11. Rétablir l'équilibre dans la gestion du harcèlement est une préoccupation de longue date du SCCD, tel qu'en ont fait état plusieurs rapports annuels du SCCD.

Au cours de la dernière année, le SCCD a abordé la question selon un angle plus large en examinant les enquêtes dans leur ensemble. En 2010-11, le total des catégories combinées s'élève à 5,5 %, soit 3,3 % pour le harcèlement et 2,2 % pour les enquêtes. Nos observations démontrent qu'il existe deux secteurs où des besoins se font sentir : l'information générale sur les enquêtes, y compris les rôles et les responsabilités et les processus, et le soutien individuel, autre que celui d'ordre juridique.

Les cadres supérieurs nous ont dit qu'ils avaient besoin de plus d'information sur les enquêtes, que ce soit du point de vue de la gestion d'une enquête ou de celui d'être l'objet d'une enquête. Les analyses du SCCD des années antérieures ont aussi révélé qu'un pourcentage important des cas de harcèlement sont liés aux efforts déployés par le gestionnaire pour traiter un problème de rendement.

Afin d'aider à satisfaire ce besoin, l'APEX a tenu en février 2011 deux ateliers d'une demi-journée intitulés "**Les enquêtes sous toutes leurs coutures**", en anglais et en français et réservés aux membres. Un groupe d'experts dans les domaines des relations de travail, du droit du travail, des droits de la personne, de la médiation et de la résolution de conflits et qui ont tous une connaissance approfondie de l'environnement de la fonction publique fédérale, ont partagé, au moyen d'un format interactif, des renseignements essentiels, illustrés de cas réels. 140 membres de l'APEX y ont participé en personne ou par voie de vidéoconférence.

L'appui, comme cela se faisait auparavant par un réseau de bénévoles, aux employés non représentés, y compris les cadres supérieurs, continue d'être un besoin important. Au cours de la dernière année, la conseillère principale a travaillé avec un cadre retraité possédant de solides antécédents en relations de travail pour offrir ce type de soutien à titre expérimental. Ce mode de soutien a été offert aux clients du SCCD lorsque c'était approprié, en fonction de l'intérêt et avec l'accord des clients, le tout en toute confidentialité. La rétroaction à ce jour a été très positive.

# RECOMMANDATIONS

## *SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2009-10*

Le rapport annuel de 2009-10 du SCCD contenait deux recommandations : la première portait sur la **SANTÉ** et s'appuie sur un principe clé issu du Sommet de l'APEX de mars 2009 sur l'état de santé et le bien-être des cadres supérieurs : « 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. » La seconde recommandation touchait le **PERFECTIONNEMENT CONTINU DES APTITUDES EN GESTION DES PERSONNES**.

Au titre de la santé, et tel que mentionné plus haut dans le présent rapport, les progrès sont prometteurs à plusieurs égards. On a maintenant une meilleure compréhension d'ensemble du lien de causalité entre la santé organisationnelle dans la fonction publique du Canada ainsi que des liens entre la santé en milieu de travail, l'innovation et la productivité.

De plus, ce thème se dégage clairement du Dix-huitième rapport annuel du greffier du Conseil privé : « Les administrateurs généraux et les gestionnaires ont la responsabilité de créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être, le bien-être et la productivité de nos employés. » Dans le Cinquième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, « l'importance de gérer d'une façon qui assure le bien-être des employés et de faire en sorte que l'effectif soit en santé, engagé et productif » est un élément que le Comité se propose d'examiner de façon plus approfondie. Dans son dix-huitième rapport, le greffier décrit les progrès tangibles réalisés dans un nombre de secteurs clés de la gestion des personnes, de la planification intégrée et de l'encadrement du perfectionnement des employés à l'appui aux gestionnaires par l'intermédiaire du développement des collectivités, de l'apprentissage et du réseautage.

## *2010-11*

Le titre du présent rapport, « Garder le cap », met bien en lumière le thème qui sous-tend les recommandations de cette année. L'expérience et l'analyse du SCCD semblent fortement indiquer qu'il est plus logique de continuer de mettre l'accent sur les sujets qui ont fait l'objet des recommandations de l'année dernière, soit la **SANTÉ** et le **PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES EN GESTION**.

Ce sont là deux éléments essentiels pour bâtir et soutenir la capacité organisationnelle de la fonction publique et qui est nécessaire à l'obtention continue de résultats de haute

qualité et pertinents. Il faut cependant continuer d'y investir. Comme l'indique le Cinquième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, « Le gouvernement a un long cycle d'activités. » Le changement culturel est aussi un postulat qui relève du long terme et qui est l'expression du résultat d'une myriade de changements individuels et collectifs.

Mises en œuvre au fil du temps, ces deux recommandations devraient contribuer à améliorer la productivité et la qualité du milieu de travail et réduire la charge de travail croissante du SCCD.

## RECOMMANDATION N° 1

### **GARDER LE CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LE SOUTIEN DE MILIEUX DE TRAVAIL ET D'EFFECTIFS EN SANTÉ.**

Le rapport annuel de 2009-10 notait 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. Ces commentaires sont tout aussi pertinents aujourd'hui et très en lien avec les thèmes renouvelés du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique : *mobilisation des employés au programme d'excellence, renouvellement de l'effectif et renouvellement du milieu de travail*<sup>3</sup>.

Bien que le rapport annuel du SCCD soit axé sur la collectivité des cadres supérieurs de la fonction publique, les principes relatifs à la santé et au bien-être organisationnel s'appliquent à l'ensemble de l'organisation. Le Comité Stephenson a dit qu'il suivrait les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre d'une fiche ministérielle pour comparer, mesurer et évaluer les changements de l'état de santé au travail des cadres supérieurs<sup>4</sup>.

L'évaluation du rendement de la fonction publique à l'égard de la santé en milieu de travail est essentielle. Un élément clé de ce processus consistera à mettre en œuvre une stratégie davantage fondée sur les faits pour le comprendre à plusieurs niveaux : à l'échelle de la fonction publique, par organisation ou par collectivité clé particulière comme celle du groupe de la direction. La santé des cadres supérieurs est importante comme élément essentiel du leadership de l'effectif de la fonction publique et souvent en rapport avec ce dernier. Dans ce contexte et considérant la responsabilité de l'administrateur général pour ce qui est de l'effectif et du milieu de travail, l'élaboration

<sup>3</sup> Dix-huitième rapport annuel du Greffier au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

<sup>4</sup> Quatorzième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste de la rémunération du personnel de direction.

d'une fiche ministérielle globale assortie d'indicateurs communs pour la santé de l'effectif et d'une série spécialisée d'indicateurs spécifiques aux cadres supérieurs constituerait un fondement solide de mesure et d'évaluation.

Fondé sur le principe selon lequel « ce qui est mesuré est important », il serait aussi utile d'intégrer et d'aligner ces fiches sur le Cadre de responsabilisation de gestion pour assurer l'utilisation d'outils communs d'évaluation et de communication des résultats. Un ensemble commun d'indicateurs et de mesures de la santé du milieu de travail et des effectifs pourrait aussi servir comme composante de la portion compétences de gestion du Programme annuel de gestion du rendement. L'effet potentiel pourrait se traduire par un degré d'objectivité plus élevé par rapport à un processus souvent perçu comme étant très subjectif.

## RECOMMANDATION N° 2

Une évaluation de l'objectif général de **DÉVELOPPEMENT DE SOLIDES COMPÉTENCES EN GESTION DES PERSONNES**, dans le contexte actuel et à venir ainsi qu'une détermination des secteurs critiques où les besoins se font sentir donnent à penser qu'il faut se concentrer sur la **GESTION DES EFFECTIFS**.

Tout indique que la fonction publique est à l'aube d'une autre période de grands changements. Gérer efficacement dans ce genre d'environnement, que ce soit continuer de livrer, appuyer les employés ou chercher à maintenir l'engagement des effectifs, est une tâche difficile que l'on pourrait atténuer au moyen d'outils pratiques et d'appuis solides aux gestionnaires.

Du point de vue des processus administratifs, l'on peut penser à trois secteurs d'intervention particuliers : d'abord, faire les choses correctement dès l'étape de planification, soit assurer un accès facile à des outils de planification intégrée et à des données pertinentes qui reflètent les besoins organisationnels actuels et futurs de l'organisation. Ensuite, continuer de bâtir la capacité systémique pour appuyer efficacement les gestionnaires dans la gestion des changements organisationnels, soit en assurant que les fournisseurs de services de ressources humaines sont en mesure de donner des conseils précis et en temps opportun en matière de transition des effectifs, que ce soit pour les employés syndiqués ou les cadres supérieurs. Et enfin, faire appel à des stratégies de gestion de projet et de révision, et de rétroaction systématiques pour évaluer les progrès dans la mise en œuvre des initiatives et à leur achèvement.

La gestion efficace des personnes dans la fonction publique actuelle et celle de demain ne peut être quelque chose que l'on fait « en passant. » Beaucoup d'outils sont disponibles : l'École de la fonction publique ainsi que l'APEX offrent un encadrement à l'apprentissage et le Conseil des ressources humaines, en étroite collaboration avec les partenaires des organismes centraux, s'active à bâtir la capacité en ressources humaines.

Au cours de l'année, la conseillère principale a noté une diminution du financement au titre de l'appui aux cadres supérieurs, comme le coaching. Il sera essentiel d'évaluer le risque potentiel et futur d'avoir sacrifié ce type d'investissement. Des cadres supérieurs équipés et appuyés de façon appropriée sont la clé de l'atteinte de résultats au titre du milieu de travail et des effectifs et atténuent le risque pour les administrateurs généraux.

## CONCLUSION

Le SCCD a terminé sa septième 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 additionnelle de cinq ans.

En 2011-12, les initiatives clés, au-delà du service individuel aux clients, comprendront : l'élaboration d'un modèle d'affaires du SCCD afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle; la mise en œuvre d'une stratégie de diffusion auprès de la clientèle 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 septième et dernier rapport annuel en ma qualité de conseillère principale après deux ans et demi, 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 généreusement 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](http://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.

