



Rapport sur les
Consultations annuelles de 2006

de

*l'Association professionnelle des cadres supérieurs de
la fonction publique du Canada*

Décembre 2006

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
État d'esprit des cadres	1
Expérience de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP)	2
Approvisionnement en services professionnels	3
Soutien offert aux cadres	3
Conclusion	4

INTRODUCTION

Les consultations nationales de l'APEX constituent un élément essentiel de son cycle annuel d'activités. Ces consultations s'articulent principalement autour de deux axes. Premièrement, le conseil d'administration de l'Association souhaite connaître les opinions des cadres sur l'orientation proposée et le contenu du prochain plan d'action, de même que sur les positions de principe de l'Association. Deuxièmement, le conseil dirige des discussions sur les politiques et les programmes des organismes centraux qui concerneront ou qui intéresseront particulièrement les cadres au cours de la prochaine année.

En 2006, les cadres ont été sondés relativement :

- i. à leur expérience de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP);
- ii. à leurs besoins en matière d'approvisionnement en services professionnels;
- iii. sur le travail entrepris pour soutenir la gestion des cadres en tant que collectivité;
- iv. aux questions préoccupantes pour eux et la fonction publique;
- v. aux priorités que l'APEX devrait adopter en 2006-2007.

De juin à novembre 2006, environ **350 cadres** ont participé à **17 séances de consultation** partout au pays. Leurs commentaires et leurs recommandations influencent grandement la préparation du plan d'action de 2007-2008 de l'Association, en plus d'être utiles aux organismes centraux qui se préparent à soumettre des propositions stratégiques à leurs ministres.

Lieux des consultations

Région de la capitale nationale (4 séances)	Régions de l'Ontario
Vancouver	Montréal
Edmonton	Québec
Whitehorse	Shediac
Yellowknife	Halifax
Regina	Charlottetown
Winnipeg	St. John's

ÉTAT D'ESPRIT DES CADRES

Les cadres ayant participé aux consultations de 2006 sont des fonctionnaires dévoués qui servent le public du mieux qu'ils peuvent et qui donnent beaucoup d'eux-mêmes pour améliorer le pays et la fonction publique. Ce dévouement s'est notamment manifesté dans les réponses des cadres ayant participé au Symposium de 2006 et répondu au sondage. Quatre-vingt-dix neuf pourcent (99 p. 100) des répondants ont dit qu'ils étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « je me sens engagé(e) envers mon travail ».

Ce haut niveau élevé de dévouement est cependant contrebalancé par une fatigue quasi-permanente qui prend racine dans l'effet cumulatif de nombreux facteurs du milieu de travail,

dont les charges de travail qui dépassent les ressources disponibles, le fait que le système semble ne pas tolérer suffisamment la prise de risque et, dans certains cas, l'absence d'outils nécessaires pour s'ajuster aux demandes et réalités qui évoluent. Les cadres s'inquiètent du fait que la réforme fondamentale de l'administration – qui est, selon eux, absolument nécessaire – pourrait facilement être victime de la profonde aversion du système à l'égard des erreurs et des contrôles accrus qui caractérisent le milieu actuel.

Cette année, les cadres ont exprimé leurs inquiétudes sur leur capacité de formuler des recommandations et des conseils équilibrés au gouvernement, étant donné sa réticence apparente à consulter les parties prenantes. Les cadres sont préoccupés par le fait que certaines voix et perspectives ne seront pas prises en compte dans le cadre de l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles politiques.

Les cadres ont, de façon constante, indiqué qu'ils étaient satisfaits du travail de l'Association réalisé en leur nom et qu'ils encourageaient l'Association à continuer de représenter fermement les intérêts de la communauté des cadres. Ils ont demandé à ce que les consultations annuelles se poursuivent, car il s'agit d'une activité importante pour les cadres des régions, en plus de réclamer à l'Association d'organiser plus d'activités auxquelles les cadres régionaux pourraient prendre part.

L'APEX est d'avis que bon nombre des messages qu'elle a communiqués au « centre » au nom des cadres ont été pris en considération et qu'il était encourageant d'entendre les cadres exprimer à quel point ils apprécient le travail de l'Association.

EXPÉRIENCE DE LA LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE (LEFP)

Les cadres ont expliqué que même si le nouveau processus n'est pas encore plus rapide que l'ancien, sa souplesse est très appréciable. Par exemple la possibilité de publier les postes ouverts au public dans les journaux locaux a entraîné un plus grand nombre de candidatures dans les régions éloignées. De plus, les cadres trouvent la discussion informelle très pratique pour faire part plus rapidement de leurs commentaires aux candidats. D'autres cadres ont déclaré que, même s'ils avaient mené à terme de nombreux processus dans le cadre de la LEFP, aucun des participants n'avait demandé de discussion informelle.

Les cadres ont souligné que l'obligation de préparer deux avis (notification de candidature et notification de nomination) ne semblait pas apporter quoi que ce soit aux participants et qu'en plus elle avait pour conséquence néfaste d'accroître le fardeau administratif et de ralentir le processus.

Les cadres ont, de façon constante, déclaré que les changements culturels demandés aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines n'étaient pas encore entièrement concrétisés et que la Commission de la fonction publique (CFP) pourrait et devrait jouer un rôle important pour les soutenir dans cette démarche. Ils se sont aussi inquiétés du fait que l'aversion de leur milieu de travail pour le risque restreint leur capacité à essayer de nouvelles approches en

matière de dotation de personnel, comme le permet pourtant la nouvelle procédure plus souple. On a suggéré à la CFP de fournir des exemples et des suggestions sur la manière de tirer profit de cette nouvelle souplesse.

APPROVISIONNEMENT EN SERVICES PROFESSIONNELS

D'un océan à l'autre, les cadres ont exprimé leurs préoccupations par rapport au fait que le système d'approvisionnement actuel ne leur permet pas de faire facilement des achats au niveau local. Cela pose problème, car ils souhaitent faire appel aux talents locaux le plus souvent possible de manière à soutenir l'économie locale et à tirer profit de la compréhension qu'ont les consultants locaux du contexte dans lequel ils vivent. De plus, ils sont d'avis que l'obligation de faire appel à des consultants qui se sont qualifiés pour une offre à commandes nationale signifie souvent qu'ils sont obligés de couvrir des frais de déplacement et d'hébergement, car la plupart des consultants qualifiés sont à Ottawa ou à Toronto. Les cadres régionaux recommandent vivement la révision de la politique « du coût le plus bas » pour mettre plutôt l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix. Ils ont aussi suggéré de tenir compte du coût total au moment de la sélection, c'est-à-dire d'inclure les frais de déplacement et d'hébergement dans l'analyse.

Les cadres ont souligné que les limites actuelles pour les contrats à fournisseur unique (25 000 dollars) et pour les charges sociales de l'employeur (84 000 dollars) étaient trop faibles et devraient être revues.

En général, les cadres ont appuyé l'idée de l'élaboration d'une banque de données pour identifier les petites et les moyennes entreprises (PME) pré-qualifiées pour un éventail de services professionnels comme la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, les services de santé et la facilitation. Selon eux, le processus de candidature des PME devrait être facile et ne pas être un fardeau administratif. Ils ont aussi suggéré que TPSGC s'engage de manière significative dans la promotion d'un nouvel outil auprès des spécialistes en approvisionnement (les professionnels ministériels de la passation de marchés) et des PME. Parallèlement, certains ont proposé à TPSGC de travailler avec divers organismes économiques, comme Développement de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), pour promouvoir le système auprès du secteur privé.

SOUTIEN OFFERT AUX CADRES

Les cadres sont d'avis qu'ils ont la responsabilité de gérer leur propre carrière. Cela dit, ils pensent aussi qu'ils devraient avoir accès à du soutien par le biais d'un « guichet unique ».

Les cadres ont exprimé de façon constante leurs préoccupations quant à la planification de la relève. En effet, ils ont indiqué que bon nombre de leurs subordonnés n'ont pas l'intention de poser leur candidature quand un poste de cadre se libérera. Malgré le fait que les subordonnés constituent la relève évidente pour un poste de cadre, ceux-ci ne manifestent que très peu d'intérêt pour ce genre de poste, car ils ont l'impression que les sacrifices familiaux et financiers

sont trop importants. En outre, l'obligation qu'ont les cadres d'être bilingues est un obstacle pour certains gestionnaires intermédiaires qui, sinon, pourraient devenir d'excellents cadres. Les cadres ont suggéré d'améliorer le régime de rémunération global et les autres avantages afin d'inciter les groupes de relève à se joindre au groupe de la direction.

Il y a eu consensus général sur le fait que la fonction publique doit faire davantage pour attirer les nouveaux diplômés en son sein. On a suggéré de changer la phrase actuelle « attirer et garder les plus brillants cerveaux au pays » pour reconnaître les personnes faisant déjà partie de la fonction publique et ayant des aspirations professionnelles et beaucoup à offrir.

Les cadres ont appuyé l'idée d'avoir davantage recours au programme Échanges Canada, mais ils ont souligné qu'il faudrait aussi recourir davantage aux affectations *interministérielles*. Ce point était particulièrement important pour les cadres en région, où la mobilité est un problème. En général, les cadres aimeraient avoir facilement accès aux informations sur les postes ouverts actuels ou futurs. Ils souhaitent avoir accès à des renseignements fiables, et ce, auprès d'un seul point de contact pour obtenir des éclaircissements.

Les cadres ont indiqué qu'ils appréciaient le travail réalisé à ce jour pour rassembler la plupart des services offerts aux cadres par le « Centre » et ils demandent que les relations avec les services au groupe de la direction soient renforcées. On a suggéré d'améliorer (d'augmenter) la promotion des divers services offerts aux cadres par l'AGRHFPC et la CFP.

En général, les cadres appuient les principes d'un programme de gestion du rendement (PGR). Au cours des consultations de cette année, comme l'an dernier, les cadres ont soulevé le problème de l'application incohérente de la politique du PGR et certains ont exprimé leur mécontentement au sujet de la mise en œuvre du programme. On peut trouver de plus amples informations sur les opinions des cadres au sujet du PGR dans le rapport de l'APEX donnant les résultats du sondage de 2006 sur le PGR, à l'adresse : <http://www.apex.gc.ca/Default.asp?id=330&lang=fr>

CONCLUSION

L'APEX continuera à travailler sur les dossiers ayant un effet direct sur les cadres, en plus de consulter ceux-ci régulièrement. Au cours de l'année à venir, un certain nombre de comités seront mis sur pied pour mieux traiter de questions spécifiques. L'APEX souhaite remercier ses partenaires pour la consultation de 2006 (TPSGC, la CFP et l'AGRHFPC), de même que les centaines de cadres qui ont pris le temps malgré leur horaire très chargé de formuler des commentaires et des suggestions importants à l'intention de l'APEX et de ses partenaires.