



*APEX*

# **Ce que disent les cadres supérieurs**

**Rapport sur les consultations  
tenues avec les cadres supérieurs  
de la fonction publique fédérale**

*2008*

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU  
CANADA

# **TABLE DES MATIÈRES**

1	FAITS SAILLANTS .....	2
2	VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS DE CONSULTATION .....	3
3	ANALYSE SOMMAIRE DE L'ÉTAT D'ESPRIT DES CADRES SUPÉRIEURS.....	4
4	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE DES CADRES SUPÉRIEURS.....	5
5	SERVICE CONSEIL POUR LES CADRES DE DIRECTION .....	7
6	PERSPECTIVES DE CARRIÈRE : ÊTRE PRÊT .....	8
7	CONCLUSION.....	8
8	PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES CADRES SUPÉRIEURS .....	10
9	À PROPOS DE L'APEX .....	10
10	CE QU'ILS ONT DIT, DANS LEURS PROPRES MOTS.....	12

## **ANNEXE**

	RÉTROACTION SUR LA SANTÉ DES CADRES SUPÉRIEURS.....	19
--	---	----

# 1 FAITS SAILLANTS

Les consultations restent la pierre angulaire des travaux de l'APEX chaque année. De ces échanges officiels et officieux de 2008 sont ressortis quelques-uns des défis auxquels sont confrontés les cadres supérieurs dans leur milieu de travail de plus en plus complexe, mais surtout le profond engagement des cadres supérieurs à l'égard de leur travail au service des Canadiens. Bien que ceux-ci restent profondément engagés dans leur travail, ils disent également être confrontés aux difficultés grandissantes que pose la centralisation des politiques et du processus décisionnel à Ottawa, le climat de méfiance à l'égard des fonctionnaires, l'aversion pour le risque dans la fonction publique, et le foisonnement de règlements et de nouveaux processus, lesquels alourdissent la charge de travail sans ajouter, ou à peine, de valeur.

Ils s'inquiètent de voir que la culture du travail tolère peu les erreurs, ce qui décourage la prise de risques et donc freine l'innovation. Dans les régions, les cadres supérieurs sont particulièrement mécontents de voir que les décisions se prennent de plus en plus à Ottawa sans qu'ils soient invités à y contribuer. Ils se sentent donc peu appréciés et isolés, même s'ils sont aux premières lignes.

*« Les pouvoirs doivent être décentralisés – nous sommes obligés d'appeler Ottawa pour tout. »*

Les questions qui préoccupent le plus les cadres supérieurs sont : leur charge de travail très élevée qui nuit à l'équilibre entre le travail et la vie privée, les répercussions des tensions qu'ils perçoivent entre les fonctionnaires et les parlementaires, leur rôle dans l'initiative de renouvellement de la fonction publique, et d'autres questions encore concernant les ressources humaines comme les méthodes de dotation et la mise en œuvre de l'élément de la rémunération à risque du traitement des cadres supérieurs.

En 2008, quelques grands sujets sont ressortis des échanges avec les cadres supérieurs :

- Leur engagement ne change pas; il est toujours aussi profond, alors même qu'ils expriment un certain mécontentement au sujet de leur **environnement de travail actuel** : les relations avec les représentants élus, les pouvoirs et la centralisation des politiques et des processus décisionnels, les conséquences de travailler pour un gouvernement minoritaire, les répercussions des scandales passés, l'aversion pour le risque, et la perception du public à l'égard des fonctionnaires.
- Certains cadres supérieurs, en raison de leur **charge de travail élevée**, réagissent aux choses plus qu'ils ne planifient, et le rythme de travail éternellement rapide laisse peu de temps à la collaboration, à l'horizontalité entre collègues et les régions ou les deux.

- **La gestion des ressources humaines** demeure un défi de taille pour les cadres supérieurs. Avec la délégation ascendante, les cadres supérieurs deviennent de plus en plus des « gratte-papiers » parce qu'ils sont seuls à avoir le pouvoir de signature du fait que le gouvernement cherche à conserver ce pouvoir à la très haute direction. Par conséquent, ils ne peuvent déléguer de responsabilités à leurs gestionnaires, mais ne comprennent pas clairement les raisons pour lesquelles ces derniers ne détiennent plus de pouvoirs en matière de ressources humaines. Les raisons de ce changement n'ont pas été bien expliquées.
- Les cadres supérieurs appuient fortement le **renouvellement de la fonction publique (RFP)**. Une partie d'entre eux recommande la création d'un programme d'orientation pour les cadres supérieurs qui se joignent à la fonction publique en milieu de carrière ou plus tard afin de s'assurer qu'ils en promulguent eux aussi les valeurs, les principes et les règles de conduite. Certains cadres supérieurs par ailleurs ne savent pas pourquoi la nouvelle norme exige un processus de concours (plutôt qu'un déploiement) pour obtenir des postes à leur niveau actuel, ce qui semble aller à l'encontre de la flexibilité que prévoyait la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Si cette nouvelle façon de faire est en réponse au RFP, cela n'a pas été expliqué. Par conséquent, tandis que les cadres supérieurs acceptent de participer au RFP et ils sont prêts, la gouvernance de cette initiative et le nombre de personnes et d'organismes qui y jouent un rôle engendrent de la confusion, de sorte qu'ils voient mal comment appuyer l'initiative et y contribuer.

Ce sont là certaines des préoccupations des cadres supérieurs qui, par ailleurs, comprennent la nécessité d'aborder les problématiques de différents points de vue pour y trouver des solutions. Voici quelques perspectives à envisager :

- Le rôle du cadre supérieur face à l'action;
- La responsabilité de l'administration fédérale de réagir à ces questions;
- La façon dont l'APEX répond aux préoccupations de ses membres et exerce son influence auprès des décideurs.

## 2 VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS DE CONSULTATION

Le présent rapport résume les commentaires que l'APEX a recueillis au cours de l'année, par exemple lors de réunions bilatérales avec les administrateurs généraux, lors de réunions avec les décideurs de haut niveau, dans les rétroactions pendant et après le Symposium annuel, lors d'ateliers et d'autres activités d'apprentissage qu'elle a parrainés, dans des échanges officiels et lors des importantes consultations annuelles qu'elle organise pour définir sa position à l'égard des politiques.

L'APEX a aussi mené une consultation d'une demi-journée auprès des cadres supérieurs des petits organismes fédéraux, coprésidée par Ian Wilson, Bibliothécaire et archiviste du Canada, et Michel Smith, chef de la direction de l'APEX.

En ce qui a trait au processus de consultations annuelles, les participants se sont inscrits aux séances offertes. En 2008, le Secrétariat de l'APEX a rencontré des cadres supérieurs dans les régions et dans la Région de la capitale nationale pour « prendre le pouls » à l'égard des questions actuelles ou émergentes et des tendances qui les intéressent. Des consultations ont eu lieu à Montréal, à Winnipeg, à Edmonton, à Toronto, à Charlottetown, à Halifax, à St. John's et à Ottawa, et près de 250 cadres supérieurs ont participé.

Cette année, les consultations ont pris la forme d'une journée de réflexion consacrée aux cadres supérieurs et aux enjeux qui les préoccupent. . Elles se sont accompagnées d'activités d'apprentissage pour répondre aux désirs qu'avaient exprimés les participants aux consultations précédentes.

Ces consultations d'une journée ont inclus un tour d'horizon livré par le chef de la direction Michel Smith, un groupe de discussion sur les enjeux qui préoccupent le plus les participants, un rapport rétrospectif de quatre ans sur le Service conseil de l'APEX pour les cadres de direction (SCCD), des renseignements sur le Sondage de l'APEX sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, et une présentation spéciale intitulée « Si l'occasion se présente, seriez-vous prêt? » qui contenait de l'information sur les thèmes suivants : les « CV suicidaires », comment performer lors d'une entrevue de sélection, et l'introspection.

### 3 ANALYSE SOMMAIRE DE L'ÉTAT D'ESPRIT DES CADRES SUPÉRIEURS

Tout au long de l'année, l'APEX entretient des liens avec ses membres, les administrateurs généraux, les organismes centraux, les organisations aux mêmes vues qu'elle, et d'autres, et communique toujours ses idées et ses impressions à ses membres lors du processus plus officiel des consultations annuelles.

Certains cadres supérieurs ont exprimé leurs angoisses devant l'obligation qu'ils ont de fonctionner efficacement dans leur **travail** et voient dans les notions de « transparence », de « dire les vraies choses aux dirigeants », de « prestation de conseils sans peur de représailles », etc. plus de rhétorique que l'actualisation du rôle qu'ils devraient jouer. Ils considèrent que les cadres supérieurs doivent « jouer de prudence » et se plier aux façons de faire de la fonction publique, conséquence de la réalité préélectorale qui règne en permanence sur la fonction publique. D'une part, il y a le gouvernement minoritaire et l'impression, possiblement juste, que les représentants élus et les fonctionnaires ne se font pas du tout confiance, pas plus qu'ils ne se respectent; et de l'autre, les pouvoirs centralisés au Bureau du Conseil privé (BCP) et au Cabinet du Premier ministre (CPM).

De plus, au cours de l'année, l'APEX a aussi entendu les inquiétudes des cadres supérieurs au sujet de ce qu'ils appellent la « tolérance zéro » aux erreurs – une seule erreur et c'est fini! – ce qui contribue à la **réticence à prendre des risques** et par conséquent, au **manque d'innovation**.

Pour les cadres supérieurs le **renouvellement de la fonction publique** pose toujours problème. Ils en appuient les objectifs, mais certains sont mal à l'aise devant le manque d'appui apporté, dans la culture du travail actuelle, aux cadres supérieurs expérimentés qui ne prévoient pas prendre leur retraite au cours des prochaines années.

Les cadres supérieurs sont préoccupés par de nombreux **problèmes liés aux ressources humaines** tels que la planification de la relève, le vieillissement du personnel, le recrutement, le maintien en poste et la gestion des talents, pour n'en nommer que quelques-uns. Ils mettent en doute les bienfaits des changements apportés à la nouvelle LEFP, que plusieurs ne voient pas comme une amélioration. Ils s'inquiètent également du plus grand roulement de personnel aux postes de direction en raison des conséquences possibles qu'il pourrait avoir, y compris la perte du savoir et le manque d'expérience et de maturité de certains nouveaux cadres supérieurs.

L'« **écheveau de règles** » et le manque de flexibilité qui contribuent à alourdir des **charges de travail déjà élevées** constituent d'autres problèmes. Les cadres supérieurs sont par ailleurs préoccupés par les questions de l'état de santé et la conciliation travail-vie personnelle.

Les cadres supérieurs en régions s'inquiètent toujours de la plus grande **centralisation de l'élaboration des politiques et de la prise de décision**, processus dont ils sont exclus; ils sont contrariés de devoir, d'entrée de jeu, instaurer de mauvaises politiques aux premières lignes – une situation qui pourrait être évitée s'ils pouvaient participer à leur formulation. En outre, certains cadres supérieurs en régions associent les politiques à une façon de diminuer l'importance de la prestation de services, qui pourtant est au cœur des rapports avec les Canadiens servis par le gouvernement.

## 4 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE DES CADRES SUPÉRIEURS

Pendant dix ans, l'APEX a participé de façon proactive aux travaux de recherche et de surveillance sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs. Elle a mené sa première étude en 1997, a fait un suivi cinq ans plus tard, en 2002, et, vers la fin de 2007, a réalisé son troisième sondage approfondi. Les résultats descriptifs préliminaires ont été présentés au Symposium annuel 2008 de l'APEX en juin. Par exemple, d'après les données préliminaires qui n'avaient pas fait l'objet d'une analyse secondaire au moment de la rédaction du présent rapport pour pouvoir en faire la corrélation, les cadres supérieurs sont fatigués. Soixante-quinze pour cent d'entre eux ont déclaré l'être, et la documentation

sur les problèmes de santé que peuvent causer le manque de sommeil et la fatigue ne manque pas.

Les cadres supérieurs qui ont participé au processus de consultation ont étudié les données descriptives préliminaires et discuté de l'idée d'un éventuel « sommet de la santé » en 2009.

Ces mêmes cadres supérieurs souhaitent que ce sommet ait lieu et qu'il y ait d'autres suivis. Ils pensent que c'est aussi important de :

- promouvoir, où c'est envisageable, la conclusion de partenariats intra et inter organisationnels;
- tenir compte des régions et de leurs points de vue au sommet de la santé;
- continuer de se concentrer sur les problèmes qui touchent les cadres supérieurs en particulier, et reconnaître qu'il incombe à chacun d'agir (l'APEX, les cadres supérieurs eux-mêmes, les ministères, les organismes centraux, etc.);
- garder les choses en contexte – c'est-à-dire que l'APEX centre ses efforts sur les enjeux qui touchent les cadres supérieurs en particulier et sur leurs opinions, et sur les mesures visant leur santé et leur bien-être.

*« Dans quelle mesure les dirigeants sont-ils conscients du problème? Qu'est-ce qui peut être fait, au niveau individuel, pour améliorer la situation? »*

Les participants ont donné leur avis et suggéré des façons de donner suite au sondage. Leurs propositions comprenaient : des outils (p. ex. une « trousse du bien-être du cadre supérieur »), un bilan de santé physique et mentale pour chaque cadre, un certain nombre de suggestions pour accroître la sensibilisation, favoriser l'échange de renseignements, et améliorer la communication. De plus, les cadres supérieurs veulent que les administrateurs généraux et la fonction publique en général s'intéressent davantage à la question; certains recommandent que cette question figure dans les ententes sur le rendement des administrateurs généraux.

*« Les cadres qui vivent en région se déplacent fréquemment. Une réunion le lundi matin signifie pour la plupart un départ le dimanche...témoignez-leur du respect. »*

Les cadres supérieurs ont aussi discuté de la question de l'efficacité de l'APEX au titre de la défense des droits, y compris des initiatives et activités particulières que cela suppose, de la possibilité d'organiser des activités d'apprentissage centrées sur la santé et le bien-être, ainsi que des recherches et de la diffusion des pratiques prometteuses.

Certains d'entre eux veulent aussi que des gestes concrets soient posés pour éliminer les problèmes d'épuisement, et ils réclament des outils ou des mesures incitatives pour promouvoir la santé (p. ex. que tous les cadres supérieurs aient droit à une subvention pour s'inscrire à un centre de culture physique). Leurs échanges ont également porté sur les façons de mieux cerner les priorités et répartir la charge de travail, et ainsi atteindre un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Ils ont aussi discuté de programmes de mentorat,

des avantages et des inconvénients de la technologie, et des heures de travail (y compris les horaires flexibles et la possibilité d'avoir 5 jours obligatoires de congé spécial par année).

## 5 SERVICE CONSEIL POUR LES CADRES DE DIRECTION

Un rapport rétrospectif de quatre ans a été présenté aux participants; ce quatrième rapport annuel du Service conseil pour les cadres de direction (SCCD) présente les données de 2007 dans le cadre d'une rétrospective de quatre ans qui remonte jusqu'à la création du Service.

Comme les rapports annuels antérieurs, celui-ci présente un profil démographique complet des clients servis, les raisons pour lesquelles les cadres supérieurs ont eu recours au service, leur degré de satisfaction à l'égard du service reçu et les recommandations de changements à apporter.

Bien que le SCCD ait été créé pour répondre aux besoins individuels du cadre supérieur client, les données cumulatives recueillies pendant ces quatre années permettent de brosser un tableau très éloquent des préoccupations, enjeux, aspirations, frustrations, et besoins collectifs d'un large éventail de cadres supérieurs de la fonction publique.

Compte tenu du nombre de rapports importants publiés récemment au sujet du renouvellement de la fonction publique, il est à espérer que les données de ce rapport contribuent de façon utile à l'important dialogue en cours en y ajoutant les « voix » et les expériences de plus de 800 cadres supérieurs.

*« Notre façon de traiter et d'appuyer nos employés aura des conséquences déterminantes sur notre capacité d'attirer de nouveaux talents, de maintenir en poste ceux que nous avons déjà et de gérer les délicats changements auxquels nous faisons face. »*  
*Rapport du SCCD de 2007*

Ces quatre dernières années, les questions qui ont le plus préoccupé les cadres supérieurs clients du Service conseil concernent :

- la gestion de carrière;
- les relations avec les supérieurs;
- les réorganisations,
- le Programme de gestion du rendement;
- les « congédiements »;
- le harcèlement;
- les préoccupations liées à la santé.

## 6 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE : ÊTRE PRÊT

L'atelier de l'APEX « *Si l'occasion se présente, seriez-vous prêt?* » a été offert aux participants aux consultations. Il répondait aux souhaits des membres de l'APEX, qui avaient proposé aux organisateurs des suggestions de sujets à couvrir au cours de la consultation.

Les cadres supérieurs peuvent se sentir intimidés à l'idée de changer d'emploi dans la fonction publique et ont indiqué vouloir des conseils et des outils sur la façon de tirer au mieux profit des occasions qui se présentent à eux. L'atelier a donné aux participants les outils qu'il leur faut pour être plus en mesure :

- de cerner les principales questions dont ils doivent se soucier lorsqu'ils prennent la décision de changer d'emploi;
- de réfléchir aux possibilités qui s'offrent à eux et d'en évaluer les avantages et les inconvénients;
- de déterminer les bons et les moins bons côtés d'un tel changement.

La partie consacrée aux entrevues des cadres supérieurs a permis aux participants :

- de comprendre le type d'entrevues mené à la fonction publique, notamment les changements résultant de la nouvelle LEFP;
- de recevoir des conseils sur la façon de se préparer à une entrevue;
- de connaître le genre de questions qui sont posées;
- de parler de leurs expériences d'entrevues passées – bonnes et mauvaises;
- de recevoir des conseils sur le comportement à adopter en entrevue.

Cet atelier traite aussi des « CV suicidaires » et fournit de l'information sur ce que constituent de bons curriculum vitae et de bonnes références.

## 7 CONCLUSION

Il existe une grande richesse de talents et de compétences chez les cadres supérieurs de la fonction publique, et une occasion énorme de les intéresser et de les motiver à participer pleinement aux grandes priorités du jour, y compris l'édification de la fonction publique de demain. Les consultations et les échanges de 2008 avec les cadres supérieurs, dont les décideurs de haut niveau, montrent clairement leur engagement profond envers la fonction publique en général et la conscience professionnelle avec laquelle ils abordent leur travail et leurs responsabilités.

Le sondage sur la santé des cadres supérieurs révèle que ces derniers sont « épuisés », résultat corroboré par les consultations officielles et officieuses. Certains cadres supérieurs

ne savent pas très bien comment relever les défis actuels en raison des règles, des procédures et des responsabilités additionnelles, de leur plus grande charge de travail, d'un roulement de personnel élevé et des signes inquiétants qu'ils déclarent recevoir du scepticisme envers leurs compétences et leur professionnalisme. Dans ce contexte, certains cadres supérieurs disent qu'ils sont dépassés par leur charge de travail et n'arrivent pas à rétablir l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, et s'inquiètent des conséquences actuelles et futures sur leur état de santé.

Ils font part aussi du stress qu'ils ressentent à l'égard de la distance toujours plus grande qui s'installe entre les parlementaires et les fonctionnaires, et certains d'entre eux ne savent absolument pas comment s'y prendre pour y remédier. De nombreux cadres supérieurs disent qu'ils comprennent très bien leurs responsabilités individuelles qui sont d'offrir des conseils objectifs et un excellent service, et d'influencer positivement le changement en ce qui a trait à la confiance et aux relations, mais d'autres s'inquiètent du fait qu'il n'existe pas, dans le système actuel, de mécanisme leur permettant de se faire entendre. Ils souhaitent que l'APEX encourage et essaye d'influencer les changements, et travaille à l'amélioration des relations afin qu'ils soient mieux équipés pour répondre à leurs obligations de rendre compte et à leurs responsabilités et, surtout, qu'ils soient en meilleure position pour servir le gouvernement et tous les Canadiens et les Canadiennes.

## 8 PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES CADRES SUPÉRIEURS

*Au 31 décembre 2007 :*

- 5 813 cadres supérieurs dans la fonction publique (4 856 dans l'administration publique centrale et 957 dans le reste de l'administration publique);
- 71,5 % dans la RCN;
- 23,7 % dans les régions;
- 4,8 % à l'extérieur du Canada;
- 41,3 % des cadres supérieurs sont des femmes et, pourtant, ces dernières comptent pour 56 % de l'ensemble des fonctionnaires;
- 7,6 % des cadres supérieurs ont moins de 40 ans;
- 13,5 % ont entre 40 et 44 ans;
- 23,1 % ont entre 45 et 49 ans;
- 49,3 % ont entre 50 et 59 ans;
- 6,5 % ont entre 60 et 69 ans;
- 29 % des cadres supérieurs sont francophones;
- L'âge moyen des cadres supérieurs en 1987 était de 48,7 ans, alors qu'il est maintenant de 51 ans;
- L'âge moyen d'un SMA est de 54 ans.

## 9 À PROPOS DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

L'APEX, l'association nationale des cadres supérieurs de la fonction publique, encourage l'excellence de la gestion et défend avec force les intérêts de ses membres. Créée en 1984, l'Association concentre ses activités sur des enjeux comme la rémunération, le milieu de travail et la réforme de la gestion dans la fonction publique. L'Association jouit d'une solide crédibilité en tant que porte-parole des cadres et ressource précieuse pour la fonction publique.

Au cours de ses 25 ans d'existence, l'objectif de l'APEX a évolué parallèlement aux tendances et aux questions d'intérêt qui se sont présentées. Autrefois

soucieuse de « promouvoir les occasions de perfectionnement professionnel et la création d'un environnement collégial», l'APEX cherche maintenant à « défendre les intérêts de la collectivité des cadres supérieurs et à promouvoir l'excellence en leadership et en gestion».

La **VISION DE L'APEX** s'articule comme suit :

*« Inspirer l'excellence, l'honnêteté et l'intégrité aux membres de la fonction publique du Canada et à tous les Canadiens et Canadiennes. L'APEX est reconnue comme la voix de la collectivité des cadres supérieurs dont les conseils concernant les dossiers clés gouvernementaux sont sollicités et suivis par les décideurs à l'étranger et au pays. »*

L'APEX reconnaît que le milieu de travail de la fonction publique peut et doit évoluer au fil du temps, en raison de facteurs externes et d'autres facteurs, et que, par conséquent, elle doit rester vigilante dans son évaluation des enjeux en cours et dans ses prévisions des réalités futures à partir des tendances actuelles. Cette capacité de l'APEX d'être alerte, souple et respectueuse lui a assuré un succès considérable et permis de défendre les intérêts des cadres supérieurs de la fonction publique.

La **MISSION de l'APEX** complète et guide sa vision :

*« Promouvoir une fonction publique de premier ordre en encourageant l'excellence dans le leadership et la gestion, tout en contribuant au mieux-être des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada ».*

Ses membres s'engagent à encourager l'excellence en gestion et un degré maximal de professionnalisme dans la fonction publique du Canada; à respecter des normes élevées d'intégrité et de compétence; à travailler avec les Canadiens et les Canadiennes pour mettre en place des politiques et des programmes fédéraux novateurs; à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des services qui répondent à leurs besoins en temps opportun et de façon équitable; à donner des conseils objectifs au gouvernement, en se fondant sur leur meilleur jugement et en agissant avec discernement; à travailler en équipe avec leurs collègues, en les soutenant et en collaborant avec eux; à diriger et à soutenir les employés avec respect, attention et équité, en leur permettant d'atteindre leur niveau de compétence le plus élevé et de réaliser leurs aspirations professionnelles.



Édifice Fuller  
75, rue Albert, pièce 508  
Ottawa ON K1P 5E7

Tél. : 613.995.6252  
Télec. : 613.943.8919  
[info@apex.gc.ca](mailto:info@apex.gc.ca)

## 10 CE QU'ILS ONT DIT, DANS LEURS PROPRES MOTS

- *Le système n'a-t-il pas simplement réagi de façon excessive au rapport Gomery?*
- *La « comptabilité à la petite semaine » est de plus en plus courante dans les régions.*
- *Centralisation des politiques – les régions se sentent exclues; manque de compréhension de la part des clients; manque d'expérience « régionale » ou de connaissance des régions.*
- *Difficulté à attirer des spécialistes des politiques dans les régions.*
- *L'expérience régionale doit faire l'objet d'une plus grande ouverture; être davantage valorisée.*
- *L'administration centrale s'intéresse davantage à ce qui se passe dans les régions, sans par ailleurs de participation accrue des régions aux décisions – le processus décisionnel demeure centralisé.*
- *Examen plus minutieux des dépenses, notamment pour les déplacements.*
- *« Ce n'est pas une avalanche, c'est de la paperasserie de la part d'Ottawa! »*
- *Volonté d'atteindre des résultats – micro-gestion frustrante*
  - *il faut alimenter la machine;*
  - *on nous retire des outils;*
  - *on perd la souplesse pour gérer;*
  - *les services à la population canadienne en souffrent.*
- *Santé – le temps, c'est la première chose qui nous fait défaut.*
- *Absence de contrôle - temps passé à travailler.*
- *Questions de mobilité; questions financières – les taux régionaux de rémunération doivent tenir compte des écarts du coût de la vie.*
- *Besoin de mentorat – les cadres supérieurs comme mentors.*
- *Rapports – se retrouvent dans un « trou noir » à l'administration centrale.*
- *Il faut faire plus pour moins – on doit faire les choses différemment sans la marge de manœuvre nécessaire pour y arriver.*
- *Les régions ne sont pas incluses dans les riches discussions stratégiques à l'administration centrale – elles doivent être intégrées au processus.*
- *On devrait avoir l'analyste du SCT en région.*
- *Un SMA régional devrait siéger à chacun des comités de SMA à Ottawa.*
- *Les responsabilités régionales ne cessent de diminuer.*
- *Un malaise généralisé règne parmi les EX ; le moral est bas, à tous les échelons.*
- *Manque de respect grandissant de la part de l'administration centrale à l'égard des régions.*
- *Cloisonnement de plus en plus courant à l'administration centrale.*
  
- *Paranoïa grandissante à l'égard des médias – mode préélectoral constant.*
- *Il est difficile de faire approuver même les bonnes nouvelles. Les demandes d'entrevue doivent être approuvées par Ottawa.*
- *Le niveau de contrôle doit être décentralisé.*
- *Le personnel du cabinet du Ministre est très jeune et inexpérimenté – la période de transition est longue.*

- *Le personnel du cabinet du Ministre n'effectue pas de visites dans les régions; personne ne vient du cabinet du ministre, du sous-ministre ou du sous-ministre adjoint.*
  - *Les visites régionales sont possibles lorsque la Chambre ne siège pas.*
  - *Les priorités sont trop nombreuses, et il n'y a pas assez de temps – RH, finances, gestion du rendement, rapports, etc.*
  - *Il faudrait peut-être créer un poste spécial de sous-ministre délégué aux opérations.*
  - *Les RH travaillent probablement pendant de plus longues heures – les employés des régions réussissent mieux à concilier travail et vie personnelle.*
  - *« Je ne me souviens pas de la dernière fois que j'ai pris un véritable congé de maladie sans travailler. »*
  - *« Travailler lorsqu'on est malade soulage le stress – j'arrive à mieux gérer mon temps lorsque je suis malade. »*
  - *Les salaires dans les régions doivent refléter le coût de la vie en régions.*
  - *Les sommes réservées à la formation ont diminué.*
  - *Besoin de flexibilité accrue au titre des frais de réinstallation et de déplacement.*
  - *Il faut accroître la mobilité.*
  - *Le PGR doit être appliqué de façon juste et équitable.*
- 
- *Il y a un fossé entre les valeurs et la reconnaissance.*
  - *Le renouvellement de la FP crée en fait un fossé.*
  - *Il faut redorer l'image de la FP auprès des Canadiens – personne ne défend la FP.*
  - *Dans les régions, la FP a une plus forte présence.*
  - *À quel point la situation est-elle liée aux « enjeux actuels touchant les relations » avec les parlementaires?*
  - *Nous sommes toujours en mode réactif.*
  - *La culture de l'aversion pour le risque n'est pas propice à la prise de risques en RH.*
  - *Génération perdue de dirigeants.*
  - *On n'accorde pas la même valeur au travail d'élaboration des politiques qu'au travail d'exécution.*
  - *Rythme du travail – pas de temps pour la réflexion; on est toujours en mode réactif.*
  - *Le travail horizontal est découragé – pas le temps d'inclure d'autres intervenants, notamment les régions.*
  - *Il faut utiliser les outils, notamment les babillards, de façon stratégique – il faut repenser leur utilisation – ils peuvent être considérés comme un moyen d'atteindre un meilleur équilibre; par exemple, consulter notre courrier électronique la fin de semaine nous évite d'avoir à passer toute la matinée du lundi à le faire.*
  - *Le travail horizontal prend du temps – question de reddition de comptes (qui rend des comptes dans un milieu de travail horizontal?).*
  - *Les règles et les lois existantes ne favorisent pas l'horizontalité.*
  - *On a besoin d'une zone sûre, d'une tierce partie, d'un terrain neutre pour tenir des conversations – il faut un espace de collaboration comme l'APEX.*
  - *Il n'y a plus de tolérance pour laisser les choses aller d'elles-mêmes, c.-à-d. pour « laisser la nature suivre son cours ».*
  - *Manque de temps pour une réflexion stratégique.*

- *Aversion pour le risque – centralisation – le système devient dysfonctionnel – on n’arrive à rien – on régresse au lieu de progresser.*
  - *Il faut mettre l’accent sur les recrues à mi-chemin dans leur carrière; elles manquent de connaissances – il faut leur offrir une formation sur la culture de la FP.*
  - *Personne ne veut bousculer les choses; par conséquent, tout s’arrête.*
  - *LMFP - Les attentes élevées n’ont pas été réalisées – il faut mieux comprendre la notion de flexibilité.*
  - *Les gens ne sont pas prêts à assumer les responsabilités des cadres*
  - *On passe plus de temps à produire des rapports qu’à faire des choses concrètes – voilà une carrière peu attrayante.*
  - *Degré élevé d’impatience – chacun veut voir des résultats directs ou immédiats.*
  - *Ça n’arrête jamais : de nouveaux programmes s’ajoutent sans qu’on supprime les anciens.*
  - *Reddition de comptes, autorité et responsabilité sont de mise.*
  - *Le système tient-il compte du temps nécessaire pour changer les comportements?*
  - *Politisation de la bureaucratie – le climat n’est pas favorable à la prise de risques.*
  - *On devrait offrir une séance sur le thème « Comment embaucher »*
- 
- *La terminologie du PGR n’est pas inspirante : « a atteint en partie ».*
  - *La terminologie du PGR est offensante.*
  - *Les gestionnaires doivent défendre, expliquer une évaluation faite par le comité d’évaluation.*
  - *Le processus n’est ni clair, ni normalisé.*
  - *Il faut continuer de « marteler le message ».*
  - *Qu’est-ce que ça donne? Le système ne fonctionne pas et n’est pas utilisé correctement – il n’y a pas de transparence – personne ne s’en préoccupe.*
  - *Comment va-t-on mesurer la capacité à gérer les ressources humaines?*
- 
- *Il faut valoriser la santé, l’ajouter aux résultats attendus des SM.*
  - *On doit démontrer l’incidence sur la question du maintien de l’effectif.*
  - *Il faut récompenser les comportements appropriés.*
  - *La santé doit faire partie du CRG.*
  - *Il faut cerner les pratiques exemplaires.*
  - *« Risques associés à une carrière dans la fonction publique. »*
  - *On a besoin d’une action soutenue.*
  - *Il faut permettre à tous de subir une évaluation générale de leur état de santé.*
  - *On doit définir trois secteurs où il faudra concentrer l’intervention.*
  - *Il faut s’approprier la question.*
  - *Les cadres supérieurs doivent trouver un juste équilibre.*
- 
- *Les régions ne reçoivent pas suffisamment de ressources de la part de l’administration centrale.*
  - *Ottawa n’est pas à l’écoute des enjeux soulevés par les régions. On ne donne jamais suite à nos demandes.*
  - *Personne ne reconnaît nos enjeux. Nous sommes «maîtres de notre propre destinée. »*

- *On compte de moins en moins de cadres supérieurs dans la région de l'Atlantique. Les postes disparaissent et sont déplacés à Ottawa ou font l'objet d'une décentralisation au profit d'autres provinces de l'Atlantique (par exemple à Halifax). L'impact en période de transition est énorme.*
- *La diminution du nombre d'employés sur le terrain influe sur notre capacité à assurer une représentation régionale ou à participer à des activités régionales.*
- *La diversité comprend aussi la représentation régionale. L'intelligence et les connaissances régionales ne sont pas exploitées, car les cadres supérieurs ne veulent pas être relocalisés.*
- *Comment faire de notre pays un pays mieux gouverné?*
- *Comment incorporer cette intelligence régionale dans le processus d'élaboration des politiques?*
- *Nous nous occupons de choses qui ne sont pas de notre ressort. Nous faisons tellement bien notre travail qu'on ne voit pas la nécessité de nous envoyer des renforts.*
- *Ottawa favorise les candidats qui ont l'expérience des politiques. On n'a pas recours à l'expertise régionale.*
- *Les outils sont dépassés.*
- *Manque de compréhension de la part des dirigeants de haut niveau à Ottawa. Nos valeurs sont différentes, et notre point de vue mérite d'être entendu.*
- *Le taux de roulement à Ottawa est élevé; on ne veut pas essayer de comprendre la capacité des régions.*
- *L'APEX devrait faire la promotion de la capacité des régions et marteler ce message.*
- *Comme nous gérons toujours bien les crises, personne n'a connaissance qu'il y a eu un problème. Les choses ne changeront peut-être jamais.*
- *Dotation et recrutement : pas plus simples qu'avant. Les gestionnaires sont laissés à eux-mêmes. Le système est trop lourd et le processus, trop long.*
- *Recrues universitaires – aucune en provenance de Terre-Neuve. La CFP ne remplit pas son rôle; nous avons des étudiants extrêmement qualifiés.*
- *Il faudrait organiser un débat dans la région de l'Atlantique et y convier les sous-ministres et les administrateurs d'organismes centraux afin de discuter des enjeux et des solutions. Les quatre conseils fédéraux (CF) pourraient contribuer à son organisation. Paul Mills communiquera avec les autres présidents des CF.*
- *Bon nombre de problèmes soulevés ont été soumis à plusieurs reprises à l'attention des conseils fédéraux et du SCT, mais ils ne sont toujours pas réglés.*
- *Le Symposium de l'APEX devrait aborder davantage de questions d'envergure régionale.*
- *St. John's fait face à des défis uniques. On y recense certaines préoccupations régionales communes, mais aussi des préoccupations uniques.*
  
- *Mêmes problèmes liés au milieu de travail qu'il y a 20 ans.*
- *Reflet du gouvernement au pouvoir (années 1980... et maintenant).*
- *Les cadres **supérieurs** ne sont pas visionnaires, tournés vers l'avenir. Ils sont trop occupés à faire le travail d'exécution dont devraient s'acquitter leurs employés.*
- *Nous avons une attitude trop réactive; nous devrions prendre le temps de nous asseoir et de réfléchir à ce que nous faisons.*

- *Reflet des attentes des ministres à l'égard de leurs sous-ministres. Nous posons les mêmes gestes encore et encore, alors qu'eux s'attendent à des résultats différents.*
- *La prise de décisions est difficile à tous les niveaux. On nous a enlevé ce pouvoir pour le donner à Ottawa. Finalement, on n'y encourage pas le leadership. Rien ne progresse.*
- *Les tendances resteront toujours les mêmes, peu importe le Greffier. On peut toujours influencer l'organisation, mais comment s'y prendre? Il y a aura toujours des sources externes d'influence.*
- *Les communiqués électroniques sont excellents. On devrait aussi nous envoyer une courte lettre électronique sur différents sujets (p. ex. le sondage sur la santé).*
- *Les cadres supérieurs changent trop souvent à Ottawa. Ils ne connaissent pas très bien les régions. Nous ne participons pas aux discussions menant à la prise de décisions.*
- *Il devrait y avoir, pour les fonctionnaires qui ne veulent pas quitter leur région, un processus leur permettant d'acquérir de l'expérience et de s'épanouir.*
- *Les politiques ne sont pas pensées en fonction des régions.*
- *Il n'y aucune possibilité de croissance ou d'expansion.*
- *Gestion des employés ayant un piètre rendement : pas d'appui de la part des spécialistes des RH.*
- *Manque de connaissances au Ministère sur l'attitude à adopter face aux employés ayant un piètre rendement.*
- *Beaucoup d'emphase sur les jeunes et gestionnaires mais pas pour les cadres supérieurs.*
- *Important rôle de l'APEX pour les cadres supérieurs.*
- *Mettre l'emphase sur le recrutement au lieu de mettre l'emphase sur le transfert de connaissances.*
- *Il existe des programmes de leadership pour les gestionnaires, mais pas pour les cadres supérieurs.*
- *À l'Î.-P.-É., il est difficile de repérer les employés talentueux et de les conserver. C'est un problème qui dure depuis deux ans.*
- *On nous demande de prendre des risques, mais on nous confronte à de nouvelles vérifications. Nous devons trouver le moyen de répondre à ces vérifications tout en faisant bien paraître le Ministère.*
- *Aversion pour le risque – « on appelle Ottawa pour tout. »*
- *« Note de breffage après note de breffage après note de breffage. »*
- *Les employés n'ont plus le cœur à l'ouvrage.*
- *On reçoit des messages contradictoires – il faut prendre des risques, mais on nous impose davantage de rapports, de vérifications et de comptes à rendre.*
- *plus de gens (de joueurs) à Ottawa équivaut à plus de gens qui posent la même question aux régions, à quelques petites nuances près.*
- *Manque d'appréciation de la part de l'administration centrale quant à l'endroit où le travail est effectué.*
- *Les régions sont incapables de reconnaître le travail effectué par les EX moins 1 et moins 2.*

- *C'est plus agréable de travailler en région – le sentiment d'appartenance à une communauté y est plus fort.*
- *La fonction moderne de contrôleur a mené à une plus grande centralisation, qui à son tour a entraîné une classification à la baisse. Autrement dit, les employés des régions relèvent maintenant de l'administration centrale – perte de postes de gestion dans les régions.*
- *Incidence négative sur le moral.*
- *La centralisation des fonctions des RH, des finances et des communications a une incidence sur l'obligation de rendre compte des gestionnaires.*
- *« Les pouvoirs retournent à Ottawa. »*
- *« Les choses changent constamment à Ottawa – c'est difficile de se tenir au courant » – « J'ai l'impression que le personnel pense que je ne suis pas dans le coup; cela a des répercussions sur leur degré de confiance à l'égard de ma capacité à diriger. »*
- *« On doit constamment interpréter les directives de quelqu'un d'autre. »*
- *« On ne peut pas changer la nature des rapports avec Ottawa » - bien qu'il s'agisse d'un élément fondamental du renouvellement de la FP, il ne se matérialise pas.*
- *La réalité ne cadre pas avec les messages sur le renouvellement de la FP – gestion du talent.*
- *« Des applaudissements inconditionnels – c'est ce qu'on exige de nous » - frustration – craintes.*
- *Impact général.*
- *Nous devons apprendre à mieux promouvoir notre image.*
- *« Rares sont ceux qui veulent qu'on gère leurs talents » - chacun prend en charge sa propre carrière.*
- *Il faut reconnaître l'importance du point de vue et de la diversité des régions.*
- *Perte de la personne clé dans la région – la centralisation à Ottawa n'a cessé de faire baisser le nombre de chefs de file ministériels en région.*
- *Manque d'expérience du terrain à l'administration centrale.*
- *« Lorsque j'étais gestionnaire, je rendais toujours des comptes. On n'avait pas besoin de me le rappeler. Maintenant, quelqu'un doit rendre compte de mes agissements » - On doit faire de plus en plus de rapports; on a l'impression d'avoir quelqu'un qui nous surveille – L'administration centrale se décharge continuellement sur les régions de l'obligation de produire des rapports– Nous n'avons pas de ressources – Toute cette quantité de rapports à produire dans le cadre du CRG m'empêche de faire mon « travail quotidien ».*
- *Nouvelle donne démographique – si nous ne modifions pas nos systèmes, comment arriverons-nous à les conserver? Comment peut-on gérer les attentes? »*
- *Il faut se concentrer non seulement sur les éléments prometteurs, mais aussi sur les « employés solides ».*
- *Quel genre de culture et de valeurs aurons-nous à l'avenir?*
- *« Les gens veulent laisser leur marque, mais ont perdu la capacité de le faire, l'occasion de le faire. »*
- *Il faut parler des « bons côtés » du travail de cadre.*

## Petits organismes

- *Les employés des organismes ont des possibilités d'avancement professionnel limitées.*
- *Les organismes puisent dans un réseau de RH, mais les possibilités de maillage dans d'autres secteurs fonctionnels sont limitées.*
- *Inversions salariales entre les cadres supérieurs et le personnel professionnel/technique de haut niveau qui relève d'eux.*
- *Les organismes centraux ne comprennent pas que les examens stratégiques ne conviennent pas aux petits organismes – une réduction de 25 p. 100 lorsqu'on fonctionne déjà au « minimum » constitue tout un défi.*
- *Le contexte des petits organismes est comparable à la dynamique régionale... lorsqu'on quitte un petit organisme, on perd son identité.*
- *Les administrateurs d'organismes ne sont pas traités de la même façon que les sous-ministres : ils ne sont pas invités aux petits déjeuners des SM.*
- *La conciliation travail-vie personnelle et la satisfaction professionnelle sont une question de contrôle : beaucoup d'employés ont l'impression de n'avoir aucune prise sur leur vie en raison de leur charge de travail, de leurs longues heures de travail et du surcroît de stress.*
- *Comme les EX, les EX moins 1 et moins 2 croulent sous la charge de travail et, par conséquent, n'aspirent pas à un poste EX.*
- *Il existe une culture d'obéissance au sein du système... les employés n'essaient même pas de négocier avec les cadres supérieurs les enjeux liés à leur travail... ils se contentent de faire ce qu'on leur demande. C'est très difficile de récompenser l'esprit d'équipe dans un système fondé sur le rendement individuel; le PGR a des lacunes à ce chapitre.*
- *Il faut arrêter de changer les règles du PGR en cours de route. Même s'il s'agit d'un bon changement, on ne peut pas l'ajouter au milieu d'un cycle, sinon, on engendre le cynisme chez les cadres supérieurs.*
- *Lorsqu'on recherche une « courbe normale », on engendre aussi le cynisme... Certains ministères/organismes connaissent parfois une année extraordinaire marquée par un rendement exceptionnel de la part de plusieurs employés.*
- *Les priorités du Greffier ne sont jamais connues à temps... on les annonce toujours une fois le processus de PGR annoncé.*

## ANNEXE

### RÉTROACTION SUR LA SANTÉ DES CADRES SUPÉRIEURS

\*\*\*\*

*Le 24 novembre 2008*

#### *Rétroaction du Sondage sur la santé des cadres supérieurs : région de l'Atlantique, Toronto, Edmonton, Winnipeg, Montréal et RCN*

#### ÉBAUCHE DES INTERPRÉTATIONS

##### Tous les bureaux régionaux ont largement soutenu les interprétations tirées du sondage

(Voir les observations ci-dessous)

- *Il est important de placer ces interprétations dans leur contexte. L'APEX doit se concentrer sur les problèmes particuliers des cadres supérieurs. Reconnaître que la responsabilité et l'obligation d'agir sont partagées (entre l'APEX, les cadres, les ministères, les organismes centraux, etc.). (T) (P)*
- *Il est important d'adopter une approche stratégique et tactique. (P)*
- *Le partenariat entre les organisations, chaque fois qu'il est possible, doit être encouragé. (P)*
- *Les perspectives régionales doivent être examinées au sommet sur la santé. (P)*
- *Il faut rechercher explicitement le soutien des cadres supérieurs pour les interprétations et obtenir l'engagement du BCP (RCN).*
- *Il faut s'assurer de définir les objectifs en santé à court, à moyen et à plus long termes (RCN).*
- 

#### SUGGESTIONS D' ACTIONS OU D' INTERVENTIONS À COURT TERME

##### *Intervenir individuellement auprès de toutes les catégories d'EX (RCN)*

- S'occuper de la santé physique. Utiliser les salles d'exercices lorsqu'il y en a.
- Faire de l'exercice. Marcher à l'heure du déjeuner. S'inspirer de la culture militaire (RCN).
- La culture c'est nous. Les EXs doivent se prendre en charge. Tous les EXs doivent faire l'effort d'améliorer leur santé et leur bien-être (RCN).
- Repousser (P).
- Des outils devraient être élaborés pour aider les EXs à repousser (T)

##### *S'assurer que toutes les interventions soient visibles (A)*

- Nos interventions, quelles qu'elles soient, doivent être sérieuses, pratiques et très visibles. (M)

##### *Concevoir des outils*

- Nous avons besoin d'une « boîte à outils du bien-être des cadres supérieurs » qui rassemble la totalité des diverses ressources. (P)
- Concevoir des outils de diagnostic du bien-être pour soutenir les « autodiagnostic » aussi bien que les diagnostics posés par l'organisation. (P)

### *Possibilité de créer une base de référence médicale*

- Les cadres supérieurs devraient pouvoir subir un examen de diagnostic de santé (mentale et physique) complet et professionnel. Cet examen n'aurait pas besoin d'être obligatoire. Il pourrait faire partie d'une offre complète lors de l'orientation; et permettre d'établir une base de référence médicale. (P)
- En raison du stress vécu par les cadres de la fonction publique, nous devrions négocier des ententes avec des entreprises comme la Sun Life et demander au Secrétariat du Conseil du Trésor d'assortir les polices d'assurance d'examen médicaux complets comportant un plus grand nombre de tests, dont un examen cardiologique. (M)

### *Augmenter la sensibilisation, diffuser les informations et améliorer la communication*

- S'assurer que les résultats du sondage sont largement communiqués à tout le groupe des cadres supérieurs. (P)
- Nous devons augmenter la sensibilisation sur les problèmes liés à la santé et à leurs conséquences. Il faut se concentrer davantage sur la prévention. (A)
- Faire circuler plus d'informations sur la santé dans le lieu de travail. Plus l'APEX diffuse d'informations, plus les gestionnaires sont informés sur les effets possibles, les actions qu'ils peuvent entreprendre et les décisions qu'ils peuvent prendre au niveau individuel. (A)
- L'APEX devrait aider à sensibiliser les EXs aux questions de la nutrition, du mode de vie, des déjeuners de travail, etc. (RCN).
- Inclure régulièrement des suggestions, des conseils et des liens Internet sur la santé dans les communications de l'APEX. (A)
- Lorsqu'on communique, être bref et aller « droit au but ». C'est très utile. (A)
- Il faut traiter de la santé mentale comme nous l'avons fait avec le cancer. Il y a 20 ans, on ne parlait pas beaucoup du cancer. Aujourd'hui, c'est un sujet de discussion courant. Il faut parvenir au même dialogue sur la santé et la santé mentale. (A)
- Parler de la santé mentale. (P)
- Il est important d'augmenter la sensibilisation pour que les cadres supérieurs aient de meilleures chances de reconnaître les symptômes de stress et de problèmes de santé mentale. (A)
- Réaffirmer le côté positif de la fonction publique et du fait d'être un cadre supérieur. Discuter des traditions et de la culture. Participer à des narrations qui accentuent la fierté à l'égard du rôle joué. (P)

### *Faire en sorte que les représentants de l'APEX parlent du sondage aux sous-ministres pendant les consultations annuelles* (T)

- Nous devrions présenter les conclusions du sondage au déjeuner des sous-ministres.

### *Faire ressortir l'avantage d'avoir un effectif en bonne santé dans les organisations*

- Les sous-ministres ont des tableaux de bord dans les organisations. Nous devons défendre la cause de la santé dans les organisations. (P)
- Préparer un tableau de bord/une analyse de rentabilisation et présenter l'information au greffier tous les six mois, par exemple, expliquer que l'adoption d'une démarche X = une diminution des journées de maladie (RCN).
- Concentrer les efforts sur l'action et la mesure (RCN).
- Faire la démonstration de l'importance socio-économique de la santé devant le Parlement et les Canadiens. (P).
- Examiner les coûts et les risques d'une mauvaise santé. (P)

### *Participer à des discussions sur la santé au niveau des ministères et des cadres de direction*

- Les sous-ministres, sous-ministres adjoints et tous les autres cadres supérieurs devraient assister à des journées de réflexion où la question de la santé des cadres pourrait être discutée ouvertement et où des engagements et des interventions pourraient être conçus au niveau ministériel. (A)
- Par exemple, quelle est l'opinion des gens dans les différents ministères sur des sujets comme la flexibilité du lieu de travail pour les cadres? Combien de cadres profitent de cette possibilité? Qu'est-ce que les différents ministères devraient soutenir et à quoi devraient-ils s'engager? Les cadres supérieurs qui profitent de toutes les possibilités sont-ils stigmatisés? (A)
- Il faudrait réfléchir à des « heures de repos compensatoires ». (A)

### *Représentation*

- L'APEX doit continuer à défendre les intérêts des cadres sur le sujet de leur santé. (A)
- L'APEX doit parler du sondage aux sous-ministres pendant des rencontres personnelles. Le problème a été nié par le passé. (T)
- L'APEX doit participer aux réunions des comités de direction et des cadres ministériels, et aux journées de réflexion des comités exécutifs, pour parler du sondage. (T)
- Faire la promotion de l'action stratégique auprès des organismes centraux. Relier les actions aux conclusions du sondage. (P)
- L'APEX devrait s'inviter elle-même aux équipes de gestion, aux retraites, aux petits-déjeuners des SMs, etc. (RCN)

### *Traiter de la question des gestionnaires toxiques au Sommet sur la santé (NCR)*

### *Programmer un Symposium de la Région de l'Atlantique et encourager des réunions régionales de cadres supérieurs*

- Réunir les conseils de l'Atlantique (sur le modèle des « symposiums ») afin d'évoquer divers problèmes y compris ceux qui concernent l'amélioration de la santé dans le milieu de travail. (A)
- L'APEX peut-elle encourager la tenue de réunions informelles régionales de cadres supérieurs pour discuter ces problèmes. Il n'existe pas de réseau habituel dans les régions.

### *Concevoir des « contrats de responsabilité de gestion à double sens »*

- S'assurer que les mesures du rendement des Ententes de gestion du rendement (EGR) sont réelles en ce qui a trait à la gestion des personnes c.-à-d. rétroaction ascendante et suivi (RCN).
- S'assurer de l'existence de « contrats à double sens » entre les cadres supérieurs et leurs patrons. (*Voici ce que je dois faire; quelle souplesse et quel soutien en matière de santé vais-je recevoir de vous en tant que gestionnaire?*). Cela constituerait un contrat de soutien parallèle; un contrat personnalisé qui aurait des effets sur la rémunération au rendement des cadres les plus haut placés. (A)
- Il nous faut un code de conduite ou un « code du bon sens ». Nous avons besoin de processus différents pour reconnaître le travail des cadres et gérer des options comme des congés spéciaux et l'utilisation du BlackBerry. (M)
- Le contrat de responsabilisation à double-sens est une bonne idée. Il pourrait constituer un « contrat social » (RCN).

### *Développer au maximum les occasions d'apprentissage*

- Former les cadres à la bonne santé, à la bonne alimentation, etc. (P).
- Il faut plus de formation pour contribuer aux changements de comportement. On ne peut pas modifier la réalité du travail mais on peut mieux former les gens à y répondre. (A)
- Les cadres supérieurs doivent profiter des cours de gestion du stress et de gestion du temps. (A)

- Ils doivent utiliser plus souvent Campusdirect; c'est une source de soutien efficace et qui permet de gagner du temps. (A)
- L'APEX doit organiser des ateliers dans les régions. (A)
- La formation pour l'orientation des cadres supérieurs devrait être obligatoire. Les habitudes s'acquièrent tôt. Cette formation devrait comporter un volet qui se concentre sur la bonne santé. Nous devons augmenter la sensibilisation. (P)
- Nous devons améliorer l'orientation et la formation des cadres supérieurs. (T)
- Développer des programmes structurés d'orientation et de perfectionnement pour les cadres supérieurs. L'idée et la pratique d'un processus de perfectionnement et d'un programme d'études obligatoires et rigoureux à destination des cadres supérieurs ont été largement abandonnées. Un processus plus structuré avec une formation initiale obligatoire pour les cadres supérieurs serait très appréciable (p. ex. un séminaire de deux semaines). (A)
- La partie II du programme d'orientation des cadres devrait traiter des façons de « *prendre soin de soi et des autres* ». (A)
- Une composante du programme d'orientation devrait traiter de la santé. (A)
- S'assurer que la formation de l'École de la fonction publique du Canada propose en permanence des apprentissages de haute qualité. À l'heure actuelle, cette qualité est loin d'être constante. (A)
- Les cadres devraient pouvoir participer à des discussions à partir de leur ordinateur. (A)
- Organiser un Symposium mobile. (T)
- Inviter les bons gestionnaires aux forums des EX pour qu'ils partagent leurs bonnes pratiques et montrent comment ils travaillent (RCN).

#### ***Rechercher et partager des pratiques prometteuses***

- L'APEX devrait organiser des forums pour permettre aux cadres de direction d'échanger de l'information. (M)
- Identifier les pratiques exemplaires dans toutes les organisations. (P)
- Établir des partenariats chaque fois que cela est possible. (P)
- Partager les pratiques exemplaires entre ministères. (A)
- Rechercher les pratiques prometteuses dans les autres sphères de compétence et communiquer les informations. (A)
- Partager les « *Conseillers* » entre les ministères; tirer le profit maximum des compétences disponibles. (A)
- L'APEX doit poursuivre l'idée de partenariats avec d'autres organisations comme les universités, les provinces et le secteur privé, pour améliorer ses connaissances et ses capacités à traiter de la santé des cadres. (A)
- Tirer des leçons de l'expérience – bonne ou mauvaise. (P)
- Certains cadres supérieurs sont pris dans une « *tenaille démographique* » (soins à leurs aînés/soins à leurs enfants). (P)

#### ***Augmenter la sensibilisation et tirer un meilleur parti du Service conseil pour les cadres de direction***

- Faire mieux connaître le Service conseil pour les cadres de direction. Les cadres devraient l'utiliser davantage. Est-ce possible en termes de capacité? (A)
- Les cadres supérieurs doivent tirer profit des autres services disponibles (experts du Programme d'aide aux employés). (A)

#### ***Traiter la question de l'« épuisement »***

- L'APEX doit plaider pour des mesures qui réduisent l'épuisement p. ex. dû aux voyages. (T)

- Pour aider à traiter la question de l'épuisement, nous devons envisager de pratiquer davantage le jumelage/observation au travail pour mieux préparer les jeunes cadres et s'assurer qu'ils reçoivent tout le soutien et toutes les connaissances dont ils ont besoin. (A)
- Il faut plus de souplesse dans les conditions de travail. Il n'y a pas de raison que les cadres supérieurs ne puissent pas effectuer certaines tâches de leur travail chez eux, de temps en temps. (A)
- Permettre aux personnes en fin de carrière de se « détacher » de leur lieu de travail de manière plus efficace (mentorat, semaines de quatre jours, accompagnement individualisé, etc.). (A)
- Il faudrait encourager les cadres à prendre des congés de maladie, lorsqu'ils en ont besoin. (m)

#### *Subventionner la forme physique des cadres supérieurs*

- Les cadres supérieurs devraient pouvoir recevoir 250 \$, plus ou moins, pour s'inscrire dans un centre de conditionnement physique. (P)
- Tous les cadres devraient recevoir une allocation annuelle de 500 à 1 000 dollars pour prendre soin de leur santé.
- Subventionner les inscriptions à des clubs de gym (RCN).

#### *Encourager une meilleure fixation des priorités* (A)

#### *Diminuer la multiplication des efforts* (RCN)

- Une grande partie de la charge de travail vient des organismes centraux. On devrait réagir et limiter la multiplication des efforts (RCN).
- Une liste des demandes provenant des ministères et organismes centraux devrait être dressée et leur impact évalué (RCN)

#### *Concevoir des programmes de mentorat*

- Il faut augmenter les capacités de mentorat. Comme la tendance est d'embaucher des cadres supérieurs plus jeunes pour remplacer les enfants du baby-boom, plus ces jeunes cadres recevront de soutien de la part de mentors sélectionnés, meilleures seront leurs chances de résister à la pression de leur poste. (A)
- C'est peut-être le moment d'envisager d'attribuer un tuteur pour chaque nouveau cadre supérieur. (A)
- Quand nous engageons des cadres supérieurs extérieurs à la fonction publique, il est important qu'ils en apprennent la culture. Les mentors peuvent les aider sur cet aspect des choses. (A)
- Nous devrions offrir un programme d'assistance professionnelle (coaching) et de mentorat pour les plus jeunes cadres. Nous devrions former un bassin de cadres à la retraite intéressés à y participer. (m)

#### *Soutenir les déménagements des cadres supérieurs*

- L'APEX doit soutenir les déménagements des cadres supérieurs. Aujourd'hui, les cadres n'ont aucune aide ni aucun réseau lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle ville. (A)

#### *Traiter les questions de technologie*

- Examiner les options et les initiatives comme le « vendredi sans courriel » pour permettre aux cadres supérieurs de se concentrer sur les questions les plus importantes. (A)
- Aider les cadres à comprendre qu'ils ont le choix (p. ex quand éteindre le BlackBerry). Ne pas se laisser ligoter par la technologie. (A)

#### *Représentation régionale de l'APEX*

- Des membres devraient recevoir des affectations et des allocations pour soutenir l’APEX dans les régions.

#### *Montrer de l’attention et du respect aux cadres supérieurs régionaux*

- Chaque fois que la fonction publique envisage un projet à l’échelle « nationale », elle devrait soigneusement évaluer son incidence et son fonctionnement dans les régions.
- Les cadres des régions sont souvent appelés à voyager. Les réunions du lundi matin à Ottawa entraînent des déplacements le dimanche pour la plupart des cadres des régions qui participent, contrairement à une vidéoconférence qui respecte les différences régionales d’horaires. Nous devons, par exemple, tirer parti au maximum de la technologie existante comme la vidéoconférence pour gagner du temps et montrer du respect envers les cadres régionaux. (A)
- Les EXs devraient voyager pendant leurs heures de travail et pour faciliter cette organisation, les réunions nécessitant des voyages ne devraient pas commencer avant midi le lundi et se terminer en après midi le vendredi (NCR).
- Essayer d’utiliser la technologie plutôt que des voyages pour diminuer le stress (NCR).
- On devrait mieux s’engager à faire voyager les cadres pendant les heures de travail. (T)
- Traiter les problèmes de la pression due aux déplacements. Elle est lourde à vivre. (P)
- Limiter les voyages. (P)

#### *Établir des protocoles pour les réunions et l’utilisation des blackberry (RCN)*

- Établir des lignes directrices et des protocoles pour fixer les réunions de gestion dans des circonstances normales, ne pas fixer de réunions avant ou après une certaine heure de la journée. Cela permet aux gestionnaires qui ont des enfants ou qui doivent prendre soin de personnes âgées ou qui ont d’autres responsabilités de planifier leur emploi du temps.
- Nous avons besoin de règlements pour répondre à la culture par ex. l’utilisation des blackBerry, les heures de réunion, etc. (RCN).
- L’APEX devrait engager la communauté des SMs à adopter des règles de base dans certains domaines comme l’utilisation des blackBerry (RCN).

#### *Déterminer s’il existe des problèmes de santé « spécifiques du secteur »*

- Il faut mener des recherches sur la question des problèmes de santé spécifiques de secteurs de l’administration publique (*p. ex. reliés aux services scientifique, aux organismes centraux, à la Défense, aux Affaires étrangères, etc.*). Que peut-on faire au niveau sectoriel? (A)

#### *Envisager de nommer un « champion »*

- Nous devrions envisager de nommer un « champion » chargé de la santé et du bien-être dans la fonction publique. (A)

#### *Examiner les questions de différences régionales*

- Les cadres supérieurs qui occupent le même poste dans différentes régions reçoivent le même salaire mais leur niveau de responsabilité n’est pas le même en terme d’étendue de leurs responsabilités. Cela devrait être évalué. (T)
- Traiter la question des différences régionales/des niveaux de rémunération. Dans les régions, nous ne sommes pas reconnus à l’aune de nos responsabilités. (P)

*Régler la question de la « responsabilité-contrôle »*

- Chercher à fond et régler cette question. (P)
- Attribuer des pouvoirs décisionnels adéquats aux cadres supérieurs. Ces pouvoirs ont été retirés et c'est une source de stress. (P)

*Promouvoir les choix de congés et résoudre les problèmes connexes*

- Commencer à échanger avec les sous-ministres sur les congés spéciaux des cadres supérieurs. (P)
- Nous devons être cohérents sur les congés de direction non discrétionnaire p. ex. cinq jours par an. Cela devrait être automatique. (P)
- Les cadres supérieurs doivent avoir accès aux horaires flexibles. (P)
- Réduire les obstacles afin de profiter des congés spéciaux et les approuver (RCN).

*Prendre du recul!* (A)

- Des outils doivent être fournis pour aider les cadres à prendre du recul. (T)
- Prendre du recul (P)

*Stratégies de départ*

- L'APEX doit travailler sur des stratégies de départ pour les cadres supérieurs; peut-être faire un sondage auprès des cadres à la retraite et communiquer les informations aux cadres en poste pour qu'ils sachent à quoi s'attendre. (A)
- L'APEX doit donner plus d'informations sur la transition pour préparer la retraite. (T)