

SERVICE CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

RAPPORT ANNUEL

2014-2015



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

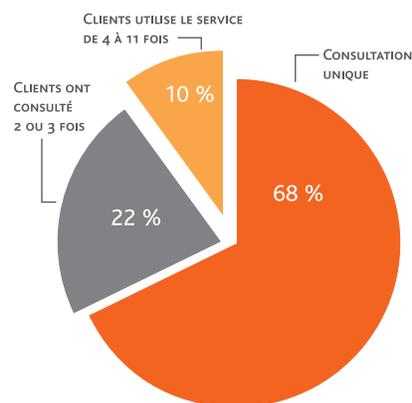
SYNOPSIS	3
INTRODUCTION.....	4
CONTEXTE	5
CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES.....	6
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ	7
CONSULTATION ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE.....	8
PROFIL DES CLIENTS	9
PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS.....	10
CONSTATATIONS	13
CONCLUSION	14

SYNOPSIS

Le Service conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) est un service confidentiel offert à tous les cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique, qu'ils soient membres de l'APEX ou non, au Canada et à l'étranger. Le conseiller principal répond aux demandes par téléphone, par Skype, par courriel et en personne, dans les deux langues officielles. Au cours de la période couverte par le présent rapport (1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015), le conseiller principal a colligé diverses données, dont le volume de clients, le nombre de rencontres clients et les motifs pour lesquels les clients ont sollicité l'appui du conseiller principal.

Deux cent douze (212) cadres supérieurs ont utilisé le service en 2014-2015, une légère augmentation par rapport à 202 en 2013-2014.

Le nombre de rencontres clients a atteint 382 : 68 % étaient une consultation unique; 22 % des clients ont consulté 2 ou 3 fois, et le 10 % restant a utilisé le service de 4 à 11 fois au cours de l'année financière. Le nombre de consultations répétées a augmenté de 27 %. Cette augmentation s'explique par le niveau de satisfaction des clients, et par la complexité accrue et le besoin de soutien des clients confrontés à des situations très difficiles, en particulier ceux qui doivent faire face au harcèlement, à des enquêtes ou qui sont en congé de maladie prolongé. Bien que les enjeux liés au harcèlement soient en baisse et ne fassent pas partie des huit principaux motifs cette année, il convient de noter que c'est un facteur déterminant de la hausse des consultations répétées. On constate encore une variété représentative de ministères, les cadres supérieurs de 62 organisations ayant communiqué avec le SCCS, comparativement à 56 en 2013-2014.



Les principaux motifs, en ordre de fréquence, pour lesquels les cadres ont demandé l'aide du SCCS en 2014-2015 sont les suivants : 1) gestion de carrière, 2) relation avec le supérieur, 3) santé (retour au travail et obligation d'adaptation exclus), 4) gestion du rendement, 5) conditions d'emploi, 6) transition dans la carrière, 7) dotation, et 8) retraite. Les trois premiers motifs ont été soulevés dans 30 % des cas et les 5 motifs résiduels dans 33 % des cas.

LES CONSTATATIONS SUIVANTES DÉCOULENT DES RENCONTRES DU CONSEILLER PRINCIPAL AVEC LES CADRES SUPÉRIEURS DURANT L'ANNÉE FINANCIÈRE :

Il est souvent difficile pour les cadres supérieurs de trouver d'autres postes puisque seulement quelques possibilités sont affichées sur *emplois.gc.ca*, tandis que de nombreuses possibilités d'affectation ou de mutation sont fonction d'un réseau et de communications informels, empêchant ainsi les cadres d'avoir accès à des emplois potentiels lorsqu'ils cherchent un emploi. L'APEX peut fournir une certaine aide dans le développement de ces réseaux, mais cela repose en grande partie sur la capacité des cadres eux-mêmes de le faire.

Beaucoup de cadres bénéficieraient d'un encadrement formel pour appuyer leur perfectionnement et améliorer leurs relations. L'APEX fournit souvent des conseils aux cadres sur la façon de trouver des coachs qui sont mieux en mesure de les aider.

INTRODUCTION

Il s'agit du onzième rapport annuel du Service conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) de l'APEX, service qui donne des conseils et un appui confidentiels aux membres de la collectivité des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Le rapport fournit des données sur le nombre de clients desservis au cours de l'exercice 2014-2015 et résume les principaux enjeux soulevés par les clients. Il cerne aussi les sujets de préoccupation, détermine les tendances et présente des constatations visant à améliorer la productivité et le bien-être des cadres supérieurs.

Le conseiller principal auprès des cadres supérieurs est un cadre supérieur invité à l'APEX et dont le salaire est défrayé par la collectivité des administrateurs généraux. Les administrateurs généraux jugent le service assuré par le conseiller principal comme un aspect important du mandat de l'APEX. Le conseiller principal fournit des conseils et un appui aux clients et les aiguille au besoin vers des professionnels et des services spécialisés de confiance. Les données recueillies par l'APEX et présentées dans le présent rapport donnent un aperçu unique des préoccupations, des besoins, et des enjeux collectifs des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Le conseiller principal offre aux cadres supérieurs un espace sécuritaire pour discuter de questions délicates liées au milieu de travail et est offert gratuitement tant aux membres qu'aux non-membres de l'APEX.

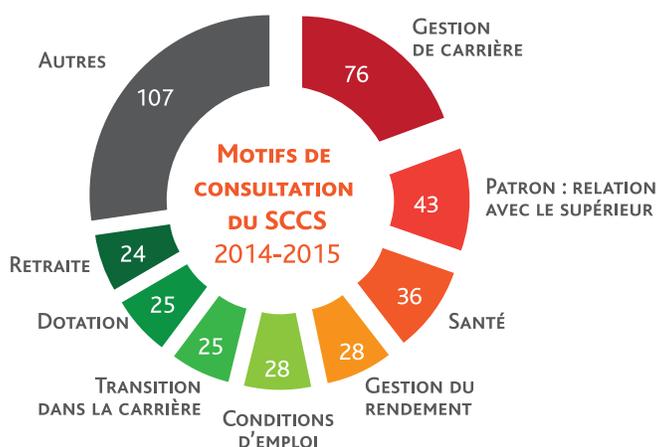
LE SCCS EN BREF

- *Service confidentiel bilingue gratuit pour tous les cadres supérieurs fédéraux au pays et à l'étranger.*
- *Les administrateurs généraux reconnaissent la contribution importante du SCCS au bien-être en milieu de travail et fournissent un soutien financier.*
- *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 à 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).*
- *Principaux enjeux en 2014-2015 : 1) gestion de carrière, 2) relation avec le supérieur, 3) santé, 4) gestion du rendement, 5) conditions d'emploi, 6) transition dans la carrière, 7) dotation, et 8) retraite.*
- *Les rapports annuels complets du SCCS accessibles à www.apex.gc.ca/fr/services/advisory-service/asereports.aspx*

CONTEXTE

Comme l'indique la greffière du Conseil privé dans son rapport annuel au Premier ministre, nous vivons dans un monde où les changements se produisent à un rythme effréné et où les enjeux stratégiques auxquels fait face la fonction publique sont très complexes, qu'il soit question d'économie, de société ou de sécurité. Dans ce contexte, le leadership que sont appelés à exercer les cadres supérieurs est de plus en plus exigeant, et les attentes augmentent. Ces changements et ces pressions affectent tous les cadres de la fonction publique et influencent la nature et le type de demandes de conseils formulés au SCCS.

Au cours de l'exercice 2014-2015, on a observé des changements à l'égard de la nature et de la fréquence des enjeux soulevés par les clients du SCCS. Il y a eu une augmentation de 38 % du nombre de demandes de conseils sur des enjeux de gestion de carrière et une réduction de 58 % du nombre de demandes de conseils sur les conditions d'emploi. Les demandes de conseils sur la transition de carrière ont diminué de 50 % et celles sur le harcèlement de 20 %.



L'évolution la plus significative constatée dans le type de demandes que nous avons reçues touche les enjeux relatifs à la gestion de carrière, qui est maintenant l'enjeu numéro un soulevé par les clients. Il faut voir cette évolution comme un symptôme qui est souvent le résultat de causes plus profondes. Comme les clients rapportent les défis auxquels ils font face pour satisfaire les exigences professionnelles sans cesse croissantes, les relations tendues avec leur superviseur, combinées à l'importance accrue accordée à la gestion du rendement, ils demandent des conseils en matière de gestion de carrière.

La deuxième variation la plus importante est la réduction des demandes relatives aux conditions d'emploi et à la transition de carrière. En fait, seulement 12 demandes en 2014-2015 portaient uniquement sur les conditions d'emploi. Compte tenu de la complexité accrue des enjeux soulevés par les clients, ces derniers voulaient s'attacher davantage aux principaux enjeux qu'à des conditions d'emploi particulières. De plus, les ministères et les organismes centraux ont grandement amélioré leurs sites Web pour faciliter l'accès à cette information. Quant aux demandes liées à la transition de carrière, elles sont revenues à des niveaux plus habituels du fait que le gouvernement a réalisé la plupart de ses coupes liées au plan d'action de 2012 en matière de réduction du déficit.

La troisième variation constatée est la hausse des enjeux liés à la relation avec le superviseur (du 5^e au 2^e rang) et à la gestion du rendement (du 7^e au 4^e rang). Ces deux enjeux sont souvent interreliés et, comme indiqué ci-dessus, doivent être abordés parallèlement aux demandes accrues de conseils relatifs à la gestion de carrière. Cette tendance a également été remarquée l'année dernière.

Il convient de noter l'absence du harcèlement parmi les 8 principaux enjeux soulevés par les clients, et la diminution de 20 % du nombre de demandes par rapport à l'an dernier. Toutefois, en raison de la complexité de cet enjeu, les cas de harcèlement ont généré un nombre élevé de consultations répétées. Bien qu'il puisse être trop tôt pour tirer des conclusions solides, il est à espérer que la tendance à la baisse de 20 % du nombre de cas se poursuivra.

CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES

La confidentialité est un principe clé du SCCS et est essentielle au succès de ce service.¹ Pour assurer la confidentialité, le nom des clients de même que les notes afférentes aux dossiers sont automatiquement détruits à la fin de chaque exercice (ou en tout temps à la demande du client). Des données démographiques clés comme le sexe, la langue et l'échelon de classification sont colligées pour préparer le rapport annuel, et conservées dans une base de données protégée.

À chacune des rencontres avec un client, le conseiller principal note le motif du rendez-vous et la nature des services offerts. Comme les clients consultent souvent le conseiller principal sur plus d'un motif, l'appui fourni peut comporter plus d'une dimension et prendre diverses formes. Par exemple, aider un client à faire face à une situation difficile peut signifier la prestation de conseils sur la gestion de carrière, la résolution de différends ou l'aiguillage vers un conseiller juridique.

Depuis sa création en 2003, le SCCS a utilisé cette méthode de collecte de données pour déterminer et évaluer l'éventail des besoins des clients. Cette méthode permet d'offrir l'appui approprié du point de vue individuel ainsi que de déterminer les tendances émergentes susceptibles d'aider à la formulation de recommandations en matière de politiques. Les rapports annuels sont affichés sur le site Web de l'APEX et sont transmis au greffier du Conseil privé et à tous les administrateurs généraux.

L'APEX utilise aussi l'information pour établir des priorités et élaborer des mesures pour mieux appuyer les cadres supérieurs.

¹ <http://www.apex.gc.ca/fr/services/advisory-service/aseconfidentiality.aspx>

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

L'APEX a établi un cadre de suivi et d'évaluation du SCCS et qui permet la collecte de données globales et la production de rapports périodiques sur la mesure dans laquelle les clients utilisent le service et à quelle fin. Le conseiller principal recueille la rétroaction des clients l'année durant. Les cadres continuent d'exprimer leur appréciation à l'égard de cet « espace sécuritaire » qui leur permet d'obtenir un service objectif et confidentiel.

Quand on demande aux clients comment ils ont entendu parler du SCCS, ils répondent qu'ils ont appris l'existence du service par un collègue ou un conseiller en ressources humaines, en consultant le site Web de l'APEX ou dans le cadre des diverses activités de rayonnement de l'APEX. Certains clients disent qu'ils connaissaient déjà le service parce qu'ils sont membres de l'APEX.

ÉCHANTILLON DE LA RÉTROACTION REÇUE PAR LE CONSEILLER PRINCIPAL

« Je suis heureux de vous informer que j'ai trouvé un nouveau poste. Merci des conseils avisés! »

...

« Merci beaucoup d'avoir été là au moment où je faisais face à une situation très difficile au travail. Je vous en suis réellement reconnaissant. »

...

« Merci de vos conseils, mais surtout de votre écoute et de votre présence. J'espère que vous savez à quel point votre service est précieux pour l'ensemble de la communauté. »

...

« Merci des conseils et de votre rétroaction aujourd'hui. »

CONSULTATION ET ACTIVITÉS DE DIFFUSION EXTERNE

La communication des préoccupations des cadres supérieurs aux organismes centraux appropriés continue d'être une priorité pour le SCCS et est faite afin d'aider à mieux répondre aux besoins de la collectivité des cadres.

Le conseiller principal s'entretient régulièrement avec les hauts fonctionnaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) et des Services de counselling aux cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique. Le Conseiller principal s'appuie particulièrement sur l'expertise des équipes des Politiques des cadres supérieurs et de la Gestion des effectifs de direction du BDPRH et du groupe de l'Administration des priorités de la Commission de la fonction publique. Leurs réponses rapides aux questions, leur disponibilité et leur appui sont grandement appréciés. Travailler en partenariat avec les organismes centraux permet à tous de mieux servir les cadres supérieurs.

Le Conseiller principal et les Services de counselling aux cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique ont présenté un webinaire dans le cadre de la série « Capsules info » de l'APEX. Le webinaire présentait les services offerts aux cadres à la fois par le SCCS et la CFP. Le Conseiller principal a également organisé un webinaire présenté par le *Réseau fédéral du système de gestion informelle des conflits* sur la façon de mener des conversations difficiles.

Le Conseiller principal a aussi offert un nouveau programme d'apprentissage intitulé *Leadership efficace grâce à la conscience de soi*. La conscience de soi permet aux cadres supérieurs de trouver des moyens de tirer parti de leurs forces et d'atténuer leurs faiblesses. Par conséquent, leur crédibilité augmente ; ils nouent des relations plus solides ; ils deviennent des décideurs plus efficaces et sont plus ouverts aux différences et aux nouvelles idées. La première cohorte a connu un véritable succès, ayant accordé au programme une note globale de 4,8 sur 5. Beaucoup de participants ont mentionné que tous les cadres supérieurs devraient suivre ce programme.

D'autres activités de diffusion externe incluent la promotion du SCCS aux activités de l'APEX comme la reconnaissance annuelle des cadres supérieurs nouvellement nommés et le symposium, les réunions des représentants organisationnels, les activités parrainées par les ministères, et les séances de perfectionnement professionnel. Les renseignements sur le Service sont également affichés sur le site Web de l'APEX.

PROFIL DES CLIENTS

Les cadres supérieurs qui ont utilisé le Service n'étaient pas tout à fait représentatifs de la collectivité des cadres de direction. Les EX-01 étaient les principaux utilisateurs et plus de femmes et de francophones ont utilisé le Service.

Soixante-cinq pour cent (65 %) des cadres supérieurs qui ont eu recours au Service consultatif étaient des EX-01 par rapport à une représentation de 52 % dans la fonction publique fédérale (FPF). Dix-huit pour cent (18 %) étaient des EX-02 (comparativement à 21 % l'an dernier et à une représentation de 25 % dans l'ensemble de la FPF) et dix-sept pour cent (17 %) des EX-03 à EX-05 (une augmentation par rapport à 13 % l'an dernier et comparativement à une représentation de 23 % dans la FPF).

Comme ce fut le cas au cours des années précédentes, plus de femmes (62 %) que d'hommes (38 %) ont utilisé le Service. Cela représente une représentation féminine plus élevée de 17 % que celle dans la FPF (comparativement à 13 % en 2013-2014) et une représentation masculine de 17 % moins élevée (4 % de moins qu'en 2013-2014).

En 2014-2015, 56 % des clients ont demandé des services en anglais par rapport à une représentation de 69 % dans la FPF. 44 % des clients ont demandé des services en français par rapport à une représentation de 31 %. Cela représente une variation significative du point de vue de la langue de préférence du client (69 % en anglais contre 31 % en français en 2013-2014). L'ASE continuera de surveiller cet aspect du profil de la clientèle.

20 % des clients qui ont utilisé le Service au cours de la période visée par le présent rapport étaient d'une région autre que la RCN ou provenaient de l'extérieur du Canada, comparativement à 27 % en 2013-2014 et à une représentation de 25 % dans la FPF.

PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS

Comme indiqué précédemment, les clients peuvent, et le font souvent, soulever plus d'un enjeu dans leur rencontre avec le conseiller principal, ce qui s'est produit un tiers (1/3) du temps.

Comparativement à 2013-2014, le Conseiller principal a constaté plusieurs changements dans la fréquence des huit principaux motifs soulevés par les clients.

	2014-2015	2013-2014	2012-2013
1.	Gestion de carrière	Conditions d'emploi	Conditions d'emploi
2.	Relation avec un supérieur	Gestion de carrière	Transition dans la carrière
3.	Santé (retour au travail et obligation d'adaptation exclus)	Transition dans la carrière	Relation avec un supérieur
4.	Gestion du rendement	Santé (y compris le retour au travail et l'obligation d'adaptation)	Santé (y compris le retour au travail et l'obligation d'adaptation)
5.	Conditions d'emploi	Relation avec un supérieur	Gestion de carrière
6.	Transition dans la carrière	Harcèlement	Enquêtes
7.	Dotation	Gestion du rendement	Harcèlement
8.	Retraite	Retraite	Dotation

1. La **GESTION DE CARRIÈRE** est devenue le motif de consultation ayant connu la croissance la plus rapide en 2014-2015, alors que la demande de conseils en matière de gestion de carrière a augmenté de 38 %. Cette catégorie générale couvre des sujets comme l'obtention de conseils sur la rédaction du curriculum vitae et les stratégies de recherche d'emploi, notamment à l'égard du réseautage. Il convient de souligner que la grande majorité des clients qui sollicitent des conseils à l'égard de la gestion de carrière ont aussi besoin d'un appui à l'égard d'enjeux comme la gestion du rendement, les conflits avec un supérieur ou les problèmes de santé.

Après avoir donné des conseils et une orientation aux clients à la recherche d'autres postes, le Conseiller principal a aussi aiguillé les clients vers d'autres ressources comme les Services de counselling aux cadres supérieurs de la CFP ou d'autres firmes spécialisées.

2. Les enjeux en matière de la **RELATION AVEC LE SUPÉRIEUR** ont continué d'augmenter et représentent désormais le deuxième type le plus élevé de la demande de soutien, ayant augmenté de 13 % par rapport à 2013-2014. Les clients soulèvent des préoccupations quant à leur capacité à maîtriser ou à gérer la relation avec un supérieur. Ils continuent de déclarer qu'ils sont traités de façon irrespectueuse, qu'ils sont isolés ou victimes de harcèlement par un supérieur. Ils expriment leur frustration quant à leur incapacité à surmonter les problèmes relationnels avec leurs supérieurs. Les clients disent qu'il n'y a aucune personne ni aucun service, autres que le SCCS, vers qui se tourner lorsqu'ils font l'objet d'un comportement abusif d'un cadre supérieur d'un échelon plus élevé.
3. La **SANTÉ** a continué d'être une importante source de préoccupation pour nombre de cadres supérieurs. En 2014-2015, afin de formuler des recommandations plus précises, nous avons cerné deux volets distincts : 1) les enjeux généraux de santé, et 2) les enjeux liés au retour au travail ou à l'obligation d'adaptation. Le Conseiller principal inscrit la santé comme motif de rencontre seulement lorsque le client exprime clairement une préoccupation quant à son état de santé mentale ou physique. Dans de nombreux cas, le cadre est traité par un médecin ou est en congé de maladie en raison de problèmes de santé découlant de son environnement de travail comme des exigences professionnelles accrues, des ressources réduites ou un environnement de travail malsain. De telles pressions réduisent la capacité des cadres supérieurs à atteindre un certain niveau d'équilibre travail-vie, et peuvent avoir de graves conséquences. Comme indiqué l'an dernier, selon le sondage de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs, un cadre supérieur sur quatre court un risque élevé de souffrir d'épuisement professionnel et le nombre de cadres ayant reçu un diagnostic médical d'anxiété ou de dépression et qui sont traités pour ces affections a presque doublé depuis le dernier sondage réalisé en 2007.

La gestion de l'invalidité semble s'être traduite par un accent accru sur la « régularisation » de la situation des cadres qui sont en situation d'invalidité plutôt que sur la mise en place de conditions favorisant un retour réussi dans le milieu de travail. Cela semble contrecarrer les efforts déployés pour le retour au travail et la gestion de l'invalidité.

4. La **GESTION DU RENDEMENT** réfère principalement aux demandes de conseils relatifs à la gestion, par le supérieur, du rendement individuel des cadres supérieurs. En 2014-2015, les demandes de conseils dans cette catégorie ont augmenté de 16 %.

En général, les enjeux soulevés dans ce domaine portent sur le manque de communication continue entre les cadres et leurs supérieurs et le manque d'appui de la haute direction. Lorsque les cadres ont très peu d'interaction avec leur supérieur au cours de l'année, des commentaires négatifs formulés par le supérieur dans le cadre d'une évaluation du rendement à la fin de l'exercice peuvent être surprenants. La situation s'aggrave lorsque le superviseur conseille au cadre supérieur de chercher un autre poste plutôt que de travailler avec lui ou elle pour élaborer un plan d'action pour traiter des questions problématiques. Cela semble étrange dans le contexte de la nouvelle politique de gestion du rendement qui exige une rétroaction deux fois l'an.

5. Les **CONDITIONS D'EMPLOI DU GROUPE DE LA DIRECTION**. Les conditions d'emploi ont été soulevées beaucoup moins souvent en 2014-2015 comparativement aux trois exercices précédents diminuant de 57 %. Les clients ont demandé des rencontres avec le Conseiller principal pour obtenir de l'information sur leurs droits et privilèges en vertu de diverses politiques, notamment celles en matière de gestion du rendement, de rémunération, de congé et de retraite. Ces cadres supérieurs notent souvent qu'ils se tournent vers le SCCS pour obtenir informations et conseils parce qu'ils n'obtiennent pas de leur ministère l'information dont ils ont besoin ou qu'ils ne sont pas convaincus de pouvoir poser leurs questions en toute confidentialité.
6. Les enjeux de **TRANSITION DANS LA CARRIÈRE** traitent des circonstances où les cadres ont été directement touchés par des plans d'action en matière de réduction du déficit ou des réorganisations ministériels. Ce volet comprend les cadres qui ont reçu des lettres de statut d'excédentaire et ceux qui ont été informés, verbalement ou par écrit, de leur statut d'employé affecté. Vingt-cinq (25) cadres supérieurs ont pris rendez-vous avec le Conseiller principal pour obtenir des renseignements indépendants sur leurs droits découlant de la *Directive sur la transition dans la carrière pour les cadres supérieurs*. Il s'agit d'une réduction de 50 % des 50 personnes qui avaient demandé conseil l'an dernier.
7. La **DOTATION** comprend les clients qui prennent actuellement part à un processus de dotation, projettent de participer à un processus de nomination ou qui ont des questions techniques en matière de dotation. Il existe une corrélation étroite entre la dotation et la gestion de carrière du fait que davantage de cadres cherchent de nouveaux emplois ou défis. Tout comme la tendance observée dans la catégorie de la gestion de carrière, les demandes en matière de dotation ont augmenté de 47 % cette année.
8. La **RETRAITE** demeure sur la liste des huit principaux motifs au sujet desquels les cadres supérieurs ont demandé à rencontrer le Conseiller principal (22 demandes en 2014-2015 contre 21 en 2013-2014). Comme souligné l'an dernier, la retraite a souvent été considérée comme un moyen de faire face à des situations difficiles comme un conflit avec un superviseur, le rendement et des problèmes de santé.

CONSTATATIONS

Dans son *vingt-deuxième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, la greffière Janice Charrette a dit : « Tous les processus et technologies à la fine pointe ne suffiront pas à produire les meilleurs résultats pour les Canadiens si nous ne savons pas gérer les talents efficacement et travailler comme une équipe hautement performante. »

Comme l'indique l'ensemble des recherches, les cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la gestion des talents d'une organisation et dans la formation et le maintien d'équipes hautement performantes. Nous devons être très prudents de ne pas tenir pour acquis ces mêmes cadres supérieurs quand il s'agit de gérer leurs talents et leur participation au travail d'équipe. L'expérience du SCCS et l'analyse présentée dans le présent rapport montrent le besoin d'efforts plus concertés pour appuyer les cadres et gérer les talents aux niveaux inférieurs à celui de SMA. Les constatations suivantes et la conclusion sont présentées dans l'optique d'atteindre la réussite pour tous et de produire les meilleurs résultats pour les Canadiens.

Beaucoup de clients ont consulté le SCCS pour obtenir des conseils sur la façon de trouver un autre poste du fait qu'ils peinent à trouver des informations et de l'aide pour identifier des postes pour lesquels ils pourraient être qualifiés. La capacité de trouver rapidement un autre poste dépend largement des contacts et des réseaux personnels.

Une bonne proportion du roulement dans la fonction publique s'explique par des mutations ou des affectations, et pas nécessairement par des concours affichés sur *emplois.gc.ca*. Dans bien des cas, les cadres supérieurs, qui sont en processus de recrutement, ne comptent que sur leur réseau limité pour trouver des gens tandis qu'en même temps, les cadres qui cherchent un nouvel emploi frappent aux portes de façon plus ou moins planifiée et systématique. L'APEX peut fournir une certaine aide dans le développement de ces réseaux, mais cela repose en grande partie sur la capacité des cadres eux-mêmes de le faire.

Au fil des ans, les relations difficiles avec les superviseurs ont été soulevées par les clients qui ont eu recours au Service consultatif. Parfois, tant le superviseur que l'employé demanderont l'aide du Conseiller. De telles situations donnent une image plus complète des enjeux en cause et contribuent à mieux comprendre les dynamiques en jeu. Nous reconnaissons que beaucoup de ces cas ne se seraient pas produits si les deux parties avaient pu examiner les enjeux différemment.

Les recherches ont démontré que le coaching est l'une des approches les plus efficaces pour encadrer le perfectionnement des cadres supérieurs et les aider à faire face aux situations difficiles. Le recours au coaching pour les cadres supérieurs, tant à titre de superviseurs que d'employés, leur permettrait d'examiner des situations sous différents paradigmes et d'envisager de nouvelles possibilités. Cela pourrait contribuer à empêcher des situations de dégénérer. L'APEX fournit souvent des conseils aux cadres sur la façon de trouver des coachs qui sont mieux en mesure de les aider.

*IL EST SOUVENT DIFFICILE POUR LES CADRES SUPÉRIEURS DE TROUVER D'AUTRES POSTES PUISQUE SEULEMENT QUELQUES POSSIBILITÉS SONT AFFICHÉES SUR *emplois.gc.ca*, TANDIS QUE DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS D'AFFECTATION OU DE MUTATION SONT EN FONCTION D'UN RÉSEAU ET DE COMMUNICATIONS INFORMELS, EMPÊCHANT AINSI LES CADRES D'AVOIR ACCÈS À DES EMPLOIS POTENTIELS LORSQU'ILS CHERCHENT UN EMPLOI.*

BEAUCOUP DE CADRES BÉNÉFICIERAIENT D'UN ENCADREMENT FORMEL COMME MOYEN D'APPUYER LEUR PERFECTIONNEMENT ET D'AMÉLIORER LEURS RELATIONS AVEC D'AUTRES CADRES SUPÉRIEURS.

CONCLUSION

La collectivité des administrateurs généraux reconnaît depuis longtemps le SCCS comme une ressource précieuse et un lieu « sécuritaire » où les cadres supérieurs peuvent obtenir des conseils objectifs et un appui sur les enjeux qui les préoccupent. Au nom de la collectivité des cadres supérieurs, le SCCS tient à remercier tous les administrateurs généraux de leur soutien financier dont l'APEX a besoin pour offrir ce service.

Au cours de la dernière année, le Conseiller principal a compté sur le concours des collègues du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique. Leur appui a permis d'assurer que les cadres obtiennent le meilleur service client possible de la part du SCCS. Nous les remercions de ce partenariat précieux et nous espérons pouvoir continuer de travailler ensemble au cours des années à venir.

En acceptant le vingt-deuxième rapport annuel sur la fonction publique de la greffière, le Premier ministre a indiqué que le rapport « décrit certaines importantes contributions apportées par la fonction publique du Canada au service des Canadiens ainsi que pour donner suite aux engagements du gouvernement. Il est essentiel que la fonction publique soit de calibre mondial pour assurer notre réussite soutenue comme nation. »

En outre, en mars 2015, dans leur neuvième rapport annuel du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique, les coprésidents ont écrit qu'« Afin de répondre aux besoins des Canadiens et d'être à la hauteur de leurs attentes, les fonctionnaires doivent disposer d'outils et de compétences modernes, mais par-dessus tout, ils doivent être dirigés par des gestionnaires talentueux et se trouver au cœur de structures de gestion qui leur permettront d'exécuter leurs tâches efficacement. »

L'édification d'une telle fonction publique de classe mondiale et moderne exigera que la haute direction dans l'ensemble de la fonction publique se concertent pour créer un environnement où tous et toutes, notamment les cadres supérieurs, soient outillés et habilités pour exceller. L'APEX demeure dédiée à promouvoir une fonction publique de qualité en renforçant l'excellence en leadership, en promouvant la santé et le bien-être des cadres supérieurs et de leur milieu de travail, et en appuyant les cadres supérieurs dans leur quête de rendement élevé, de productivité et de croissance professionnelle.



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 renforçant l'excellence en leadership, en promouvant la santé et le bien-être des cadres supérieurs et leur environnement de travail et en établissant une communauté de pratique en leadership active, engagée et dynamique, qui appuie les cadres supérieurs dans leur recherche d'un rendement élevé, de productivité et de croissance professionnelle.

WWW.APEX.GC.CA



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

75, rue Albert, pièce 400, Ottawa, ON K1P 5E7
Téléphone : 613.995.6252 • Téléc. : 613.943.8919
Courriel : info@apex.gc.ca • apex.gc.ca