



**GROUPES DE DISCUSSION NATIONAUX DE 2009 DE LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES :**  
Examen des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008

VERSION ABRÉGÉE  
18 mars 2010

Secrétariat de la  
communauté nationale des  
gestionnaires

Téléphone : 613-946-7636  
Télécopieur : 613-941-0287

## INTRODUCTION

En juillet 2009, la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a analysé des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008 concernant la communauté des gestionnaires. Les données représentaient les réponses fournies par environ 18 000 gestionnaires des niveaux EX moins un, deux et trois ayant des responsabilités de supervision.

Le SAFF comptait un total de 78 questions. La CNG a examiné toutes les questions en prenant soin de comparer les résultats de l'ensemble de la fonction publique et ceux des gestionnaires pour faire ressortir les secteurs dans lesquels les pointages des gestionnaires étaient nettement plus bas<sup>1</sup>.

L'examen des données a révélé qu'une attention particulière doit être accordée aux trois grands secteurs suivants :

1. Haute direction et leadership
2. Charge de travail
3. Perfectionnement professionnel

Afin de mieux comprendre pourquoi les résultats des gestionnaires sont plus bas que ceux de l'ensemble du secteur public dans ces trois secteurs et de cerner des solutions possibles, la CNG a organisé une série de groupes de discussion auxquels ont pris part des gestionnaires de partout au pays entre les mois de septembre et d'octobre de 2009<sup>2</sup>.

En plus de répondre à des questions portant sur les trois secteurs susmentionnés, les gestionnaires devaient répondre à des questions sur l'innovation, le risque et le contrôle. Ces dernières questions, formulées au départ par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), se fondaient sur les résultats d'un sondage sur l'innovation, le risque et le contrôle<sup>3</sup> réalisé par la FCVI.

Au total, dans le cadre des groupes de discussion, la CNG a consulté 210 gestionnaires de partout au pays représentant 30 ministères et organismes<sup>4</sup>.

## RÉSULTATS

### Thème 1 : Haute direction et leadership

Les résultats du SAFF de 2008 portent à croire que le processus décisionnel de la haute direction pourrait être plus efficace et opportun, et que le transfert d'information aux gestionnaires pourrait lui

---

<sup>1</sup> Les résultats du SSAF de 2008 afférents aux gestionnaires sont disponibles à l'Appendice C.

<sup>2</sup> L'Appendice A renferme d'autres renseignements sur les séances de groupe de discussion.

<sup>3</sup> Les résultats du sondage de la FCVI sont disponibles à l'Appendice D.

<sup>4</sup> Voir l'Appendice B pour d'autres détails.

aussi être grandement amélioré. Les participants aux séances de discussion se sont exprimés au sujet des points suivants : les répercussions attribuables au fait que les gestionnaires ne sont pas informés des décisions en temps opportun et d'une manière efficace; la participation des gestionnaires au processus décisionnel et les conséquences de ne pas prendre part au processus; et les façons d'accélérer le processus de prise de décision.

Les gestionnaires ont indiqué que, lorsque des décisions les concernant sont prises, ils veulent être consultés et souhaitent que leurs recommandations soient prises au **sérieux**. En outre, ils veulent recevoir en temps opportun la totalité de l'information, et ce, tout au long du processus décisionnel, et ils demandent à ce que le processus soit transparent.

Les gestionnaires ont indiqué que, lorsqu'ils sont consultés, en particulier en ce qui concerne les décisions prises par l'administration centrale ou à l'échelle nationale, ils croient que la décision a déjà été prise, qu'ils ne disposent pas d'assez de temps pour répondre, qu'ils manquent d'information contextuelle ou que leurs recommandations ne sont pas prises en considération. Par conséquent, ils estiment que les décisions prises ne reflètent pas les réalités régionales ou les besoins des clients. Les gestionnaires estiment qu'il est particulièrement important d'être consultés étant donné que le roulement au sein de la haute direction est élevé, ce qui se solde par une diminution de la mémoire institutionnelle.

Une communication inefficace ou inadéquate concernant la prise de décisions amenuise notamment la relation de confiance qui existe entre les gestionnaires et les gestionnaires supérieurs, entre les gestionnaires et les employés, et entre l'organisation et les intervenants de l'extérieur; la capacité de planifier efficacement et d'innover (étant donné que les gestionnaires sont constamment en « situation de réaction »); le niveau d'engagement des employés; et, finalement, l'utilisation efficace des ressources.

À la lumière de ces résultats, les **recommandations clés** suivantes sont proposées en vue d'améliorer la prise de décisions et la diffusion de l'information au sein des organisations :

- **Faire participer les gestionnaires au processus décisionnel** – solliciter leur point de vue régulièrement et les consulter afin d'obtenir leurs commentaires une fois les décisions prises afin que les organisations puissent tirer des leçons de leurs décisions.
- **Habiliter les gestionnaires à prendre des décisions et leur faire confiance à cet égard.**
- **Donner un caractère plus « humain » aux gestionnaires** en rehaussant leur présence, leur visibilité et leur disponibilité.
- **Instaurer une culture axée sur l'écoute, le débat et l'échange.**
- **Offrir du soutien aux gestionnaires** – appuyer les initiatives soumises par les gestionnaires et leurs équipes, et encourager le perfectionnement professionnel des gestionnaires au moyen du mentorat et de l'encadrement.

Thème 2 : La charge de travail

Dans le SAFF de 2008, les gestionnaires ont déclaré ne pas être en mesure de mener à bien le travail qui leur était attribué pendant leurs heures de travail régulières, et les groupes de discussion de la CNG ont confirmé ce résultat. Pour achever tout leur travail, la plupart des gestionnaires font des heures supplémentaires, ce qui peut entraîner des problèmes de santé, une baisse de leur niveau de confiance et des conséquences sur leur développement de carrière. En outre, certains gestionnaires ont mentionné que, en raison des heures supplémentaires à effectuer, ils ne disposent pas de suffisamment de temps pour renforcer l'esprit d'équipe et établir des relations ou encore pour favoriser le développement professionnel et la planification stratégique. De plus, le niveau de diligence requise ne convient pas au contexte.

Parmi les **recommandations clés** visant à alléger la charge de travail des gestionnaires, mentionnons les suivantes :

- **Rationaliser les processus et diminuer les formalités administratives, et ce**, en commençant par les processus qui occasionnent les plus gros goulots d'étranglement (dotation, passation de marchés, approvisionnement et accueil).
- **Alléger le fardeau occasionné par le transfert des responsabilités fonctionnelles aux gestionnaires** en mettant en œuvre des solutions de technologie de l'information (TI) nouvelles et améliorées, et en offrant davantage de soutien administratif et de soutien en matière de ressources humaines (RH).
- **Déléguer des pouvoirs aux gestionnaires et faire confiance à ces derniers quant à la prise de décisions.**
- **Faire de la planification de la relève et du transfert des connaissances institutionnelles une priorité.**
- **Veiller à ce que la planification des ressources tienne compte du temps à consacrer à la gestion de personnel.**
- **Réserver l'utilisation du mot « urgent » aux cas qui le sont vraiment.**

### Thème 3 : Le perfectionnement professionnel

Dans le SAFF de 2008, les gestionnaires ont mentionné qu'ils ont besoin de plus de soutien sur le plan du perfectionnement professionnel. Les participants aux groupes de discussion de la CNG ont été interrogés dans le but de déterminer les possibilités de perfectionnement professionnel essentielles au cheminement de carrière des gestionnaires. Bon nombre des questions posées portaient sur l'encadrement.

Les gestionnaires qui ont pris part aux groupes de discussion de la CNG ont jugé l'encadrement et le mentorat, de même que les réseaux formel et informel comme très importants en ce qui a trait à la diminution de la charge de travail et du stress, à la hausse du niveau de confiance requis afin de prendre

des décisions efficaces et à leur avancement professionnel. À la lumière de ces constatations, voici quelques-unes des **recommandations clés** formulées à l'intention des cadres supérieurs :

- **Appuyer la création de communautés et de réseaux formels et informels, et encourager les gestionnaires à réseauter avec leurs pairs.**
- **Faire participer les gestionnaires au processus décisionnel** afin de leur permettre d'acquérir les compétences clés en leadership et la confiance nécessaires pour prendre des décisions efficaces et atteindre leurs objectifs sur le plan professionnel (perfectionnement et avancement).
- **Veiller à ce que les gestionnaires et les cadres supérieurs aient accès à un encadrement efficace et la capacité d'offrir un tel encadrement.**

Les gestionnaires qui ont participé aux groupes de discussion de la CNG avaient des opinions partagées relativement au passage au niveau EX. Ceux qui ont indiqué qu'ils n'étaient pas intéressés par le niveau EX ont cité les motifs suivants pour justifier leur raisonnement : la charge de travail, le manque de possibilités diverses, les problèmes de mobilité et l'accès limité à de la formation en français.

Les gestionnaires souhaitant obtenir une promotion au niveau EX ont mentionné que des mécanismes de perfectionnement sont essentiels au développement professionnel, notamment des affectations au sein d'autres ministères, de l'administration centrale, de la région de la capitale nationale et des régions; la formation linguistique; l'encadrement et le mentorat; l'observation de l'employé au travail; et le développement du leadership. De nombreux gestionnaires ont également indiqué que leur manque de mobilité nuisait à leur cheminement de carrière et ont mentionné les affectations virtuelles comme solution possible.

Parmi les **recommandations clés** portant sur les façons de soutenir les gestionnaires en ce qui a trait à leurs aspirations professionnelles au niveau EX, mentionnons les suivantes :

- **Favoriser et améliorer l'équilibre travail-vie** afin de rendre plus attrayants les postes du niveau EX.
- **Augmenter le nombre de possibilités d'affectation et d'échange (entre les ministères, au sein de l'administration centrale et de la région de la capitale nationale, et dans les régions), rehausser l'accès à ces mêmes possibilités**, et faciliter le développement de carrière en écartant tous les obstacles sur les plans de l'accessibilité et de la mobilité en proposant des affectations virtuelles.
- **Surmonter les obstacles afférents aux programmes de formation en gestion à l'intention des employés des plus petits ministères** en établissant des partenariats avec d'autres organisations.
- **Identifier, parmi les employés occupant un poste du niveau EX moins un, les successeurs éventuels au niveau EX** et s'assurer que ces derniers bénéficient du mentorat et d'un encadrement, ont accès à des postes de perfectionnement, font l'objet d'une observation au poste de travail, tirent profit d'un réseau de soutien, et disposent des possibilités d'affectation et de la formation requises en vue de développer les compétences appropriées en leadership.

Thème 4 : Innovation, risque et contrôle

Les gestionnaires ont bien coté l'aspect « innovation » dans le SAFF de 2008. Toutefois, il subsiste des obstacles à l'innovation au sein des organisations. Il a été possible, au cours des séances des groupes de discussion, de confirmer cette observation grâce aux questions formulées par la FCVI, lesquelles visaient à déterminer des façons de favoriser l'innovation, à réduire les formalités administratives, à augmenter la tolérance au risque et à encourager la prise de risques réfléchie. Les réponses du SAFF à cet égard ont jeté les bases pour les **recommandations clés** que voici :

- **La haute direction doit prêcher par l'exemple.**
- **Récompenser/reconnaître les gestionnaires qui prennent des risques calculés et faire disparaître la crainte de représailles.**
- **Offrir aux gestionnaires de la formation en matière de gestion des risques afin de les aider à acquérir une certaine dans ce domaine.**
- **Diminuer les formalités administratives au sein du ministère** en commençant par les secteurs qui génèrent la charge de travail la plus lourde, et équilibrer la nécessité d'exercer un contrôle et l'effet possible d'un tel contrôle sur l'innovation lors de l'introduction de nouvelles règles au sein du ministère.
- **Encourager les programmes pilotes et les initiatives** de sorte à être plus enclin à essayer diverses choses quitte à faire marche arrière advenant que la démarche entamée ne fonctionne pas comme prévu.
- **S'assurer que les voies de communication sont ouvertes et que l'information est échangée en temps opportun** (communication descendante, ascendante et au sein des unités de travail internes et des régions), et inviter les employés de tous les niveaux et de tous les bureaux régionaux à trouver des solutions.
- **Créer un environnement de confiance en déléguant des pouvoirs aux gestionnaires.**

## **Conclusion**

Bon nombre des questions soulevées par les groupes de discussion se chevauchent et il importe pour les organisations de reconnaître la relation entre celles-ci. Les gestionnaires doivent sentir qu'on leur fait confiance, qu'ils sont libres d'agir et qu'ils sont appuyés dans leur développement. Ils doivent également être consultés régulièrement et avoir leur mot à dire dans le processus décisionnel. Le fait de régler efficacement ces problèmes permettrait de traiter quelques-unes des préoccupations soulevées par les gestionnaires relativement à leur charge de travail, à leur capacité de prendre des décisions efficaces et opportunes, à leurs relations avec les employés et les clients, à leur confiance et à leurs compétences.

Les conclusions et les résultats issus des groupes de discussion ont permis de relever un certain nombre de domaines dans lesquels il convient de poursuivre la recherche. Les données recueillies lors de ces consultations ont été utilisées pour déterminer les sujets et les thèmes du sondage électronique et du dialogue entre les délégués et les sous-ministres qui a eu lieu lors du 9<sup>e</sup> Forum national de perfectionnement professionnel de la Communauté nationale des gestionnaires qui s'est tenu à Montréal en mars 2010. Un rapport de suivi relatif à cette séance a été préparé. Il dresse le bilan des

résultats du sondage électronique, des recommandations formulées par les délégués en vue de se pencher sur les enjeux et les préoccupations soulevées, et des autres recommandations et solutions potentielles cernées à l'occasion de l'échange entre les délégués et les sous-ministres.

La CNG transmettra également l'information aux administrateurs généraux et aux hauts fonctionnaires de la fonction publique fédérale.