



Leaders Digest



Le bulletin de la communauté nationale des gestionnaires

Volume 3, numéro 3

Octobre 2005

Dans Ce Numéro :

Forum de la Communauté nationale des gestionnaires, édition 2006 1

Symposium sur les orientations futures de la Communauté nationale des gestionnaires 1

Partenariat pour un projet régional visant à broser un tableau du processus de dotation : Les gestionnaires et les spécialistes 4

Planification intégrée des ressources humaines et des activités – Déconcertant? 4

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada lance un réseau des gestionnaires 7

L'épuisement professionnel : d'abord le comprendre pour mieux le prévenir 8

Forum de la Communauté nationale des gestionnaires, édition 2006

Les responsables de la Communauté nationale des gestionnaires, un réseau pancanadien de gestionnaires fédéraux, s'affairent déjà à préparer le forum national de perfectionnement des gestionnaires qui aura lieu à St. John's (Terre-Neuve et Labrador), du 30 avril au 3 mai 2006.

Le forum aura pour thème **La modernisation des services à la population canadienne : au-delà de la pointe de l'iceberg.**

« Le thème est très pertinent, explique Ric Cameron, champion de la Communauté nationale des gestionnaires, parce qu'il traduit bien ce que représente la gestion dans la fonction publique : certaines difficultés sont évidentes, mais la majeure partie des défis que doivent relever nos gestionnaires en tant que dirigeants ne l'est pas. »

Les organisateurs du forum travaillent à élaborer un programme qui portera principalement sur les difficultés internes et externes de gestion rencontrées dans la fonction publique. Ce programme comportera toute une gamme d'activités, notamment des ateliers qui visent à aider les gestionnaires à suivre l'évolution des initiatives gouvernementales et des séances destinées à leur faire voir comment ils peuvent influencer les politiques et mettre en œuvre les priorités du gouvernement. Il y aura au cours du forum des groupes d'experts et des conférenciers invités, des plénières, des ateliers interactifs, des activités de réseautage permettant aux délégués de rencontrer des collègues des diverses régions du Canada, des visites d'étude leur donnant l'occasion de découvrir la côte Est du Canada et, enfin, des activités qui ont connu du succès par le passé, par exemple des séances réunissant les praticiens, des stands d'information et des présentations relatives aux pratiques exemplaires.

Une autre activité de grande importance s'inscrit au programme du forum : la remise du Prix du leadership de la Communauté nationale des gestionnaires ainsi que le prix Mike Nurse. Ces

prix soulignent et récompensent le leadership exemplaire dans le développement de cette communauté aux quatre coins du pays. Les lauréats seront récompensés au cours de la cérémonie annuelle de remise des prix.

Enfin, les délégués auront également le temps et la chance d'explorer tous les aspects du rôle de gestionnaire fédéral et, ainsi, de mieux comprendre ce qu'est une fonction publique intégrée, efficace et responsable en matière d'amélioration des services offerts, de soutien aux membres du personnel et de gestion des finances.

« Les gestionnaires qui participeront au forum auront l'occasion de perfectionner leur habileté à naviguer dans les eaux de la gestion, dans un contexte de changements structurels sans précédent, et d'apprendre à conserver le cap, a déclaré M. Cameron. Nous offrirons également des séances d'information leur permettant de se familiariser davantage avec les changements internes, par exemple avec le guichet unique de Service Canada, les valeurs et l'éthique, la responsabilisation, l'examen des dépenses, les services communs et la modernisation de la fonction publique, de même qu'avec les incidences de toutes ces initiatives. Il est possible qu'à ce jour, les gestionnaires n'aient perçu que la pointe de l'iceberg dans bon nombre de ces dossiers; il reste encore beaucoup à apprendre et à comprendre afin d'arriver à diriger le navire de l'évolution avec succès. »

Des précisions sur le contenu de la conférence et sur les modalités d'inscription seront affichées sur Internet dès que possible. Veuillez vous rendre à www.managers-gestionnaires.gc.ca pour en prendre connaissance. ■

La Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a accueilli des gestionnaires de toutes

Symposium sur les orientations futures de la Communauté nationale des gestionnaires

Le thème de la première journée était « Le PASSÉ : prendre conscience de notre histoire ».

les régions du Canada du 3 au 5 octobre, à Gatineau (Québec), venus aider à établir les fondements d'une analyse de rentabilisation pour l'avenir. Vingt-sept ministères et organismes étaient représentés, ainsi que toutes les provinces et tous les territoires.

Selon le champion de la Communauté nationale des gestionnaires, Ric Cameron, le symposium avait pour but de jeter les bases d'une analyse de rentabilisation exposant l'avenir de la CNG, avec un modèle viable de financement à long terme. Le symposium visait à tirer parti des connaissances et des idées des participants, suivant un processus entièrement participatif et interactif, pour assurer concrètement l'avenir de la CNG.

Diverses questions ont été abordées, dont les suivantes :

- ◆ Produits et services précis que la CNG pourrait offrir ou trouver à l'intention des gestionnaires de la fonction publique;
- ◆ Façon dont les gestionnaires peuvent utiliser les réseaux, les produits et les services de la CNG pour influencer sur les priorités du gouvernement du Canada et pour les appliquer;
- ◆ Façon d'établir des liens entre la CNG et les mécanismes gouvernementaux existants – *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), conseils fédéraux des régions, École de la fonction publique du Canada (EFPC).

Le thème de la première journée était « **Le PASSÉ : prendre conscience de notre histoire** ». Ric Cameron a d'abord prononcé un mot de bienvenue et présenté une introduction définissant le contexte et la vision de l'avenir. La CNG est née de la base, dans les régions, à l'occasion d'une tournée du pays qu'ont effectuée Jocelyne Bourgon et Mike Nurse. Après une conférence des gestionnaires à Kingston, à laquelle assistaient Mike Nurse et Adele Colby, qui se sont alors engagés à offrir tout le soutien possible, un conseil des représentants des gestionnaires de tout le Canada et un petit secrétariat ont été créés. Des coordonnateurs à plein temps se sont ajoutés lorsque les gestionnaires ont constaté qu'il fallait assurer un appui dans chaque région.

Une discussion, animée par Sylvie Lapointe, a suivi. Ric Cameron, Jill Lang Ward et Karen Bonner y participaient.



Pour en savoir plus sur la formule utilisée pour ce genre de discussion et les autres outils de communication, voir le site Web de la CNG : http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/cafe-exchange/tools/toolkit/menu_f.shtml (in English – http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/cafe-exchange/tools/toolkit/menu_e.shtml).

Chacun des participants a expliqué comment il en est venu à faire partie de la communauté des gestionnaires, et tous ont mentionné la fierté et l'énergie qu'ils tiraient de leur appartenance à cette communauté dynamique.

Bob Chartier a ensuite pris la parole, pour présenter le volet portant sur les récits. Il a expliqué en quoi la CNG constituait un modèle de nature communautaire et en quoi l'esprit de la communauté permettait de diversifier les modes de collaboration. Les récits nous ont permis d'entendre des leaders nous **parler** plutôt que de simplement nous **présenter** une information. Les participants ont ensuite travaillé en petits groupes pour échanger au sujet de l'expérience qu'ils ont vécue à leur arrivée au sein de la CNG. Leurs récits ont été affichés sur le calendrier posé au mur, pour résumer l'histoire de la CNG.



La deuxième journée avait pour thème « Réfléchir sur le PRÉSENT – Quelle est notre influence? ». La formule de la discussion a servi à souligner le travail des praticiens et son incidence sur le milieu de travail. Les participants étaient

Bob Thompson, capitaine de corvette dans les forces maritimes, Geoff Munro, directeur général à Ressources naturelles Canada, et Kathleen Libelt, gestionnaire à l'Agence du revenu du Canada. Le débat était animé par Sylvie Lapointe.



Des présentations faites par les membres de la communauté ont suivi, ce qui a permis à tous

d'en savoir plus sur les réseaux régionaux de gestionnaires, les conseils fédéraux, les réseaux de gestionnaires ministériels, l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et le Comité consultatif des SMA. Il y a eu aussi une table des « aînés », où les retraités Robert Morin et Paul Lefebvre ont fait profiter le groupe de leurs nombreuses années d'expérience.



L'après-midi a été consacré à une plénière, dirigée par Bob Chartier, où les participants ont examiné la question suivante : « Qu'est-ce que nous devons faire pour que la CNG devienne une communauté dynamique et utile au cours des cinq prochaines années? » La plénière a été suivie d'une discussion entre les cadres supérieurs présents, au sujet de la façon dont les constatations pourraient être présentées et de ce que les messages et les stratégies clés devraient être.

Le dernier jour, qui a débuté par des « cafés »



sur les possibilités offertes, mettait l'accent sur les éléments clés de l'analyse de rentabilisation. Pour clore le symposium, les participants ont échangé avec leurs homologues et discuté ensemble des mesures qui s'imposent et de ce qui pourrait être fait pour façonner l'avenir de la CNG.



Ric Cameron a dit le mot de la fin. Il a remercié tous les participants de leur précieuse contribution.

Visitez le site Web de la CNG pour en savoir plus sur les conclusions du symposium.

Coin des gestionnaires de la Saskatchewan – (Remerciements à Dawn Popescul, coordonnatrice régionale)

Chaque année, dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique, le Conseil des cadres fédéraux de la Saskatchewan décerne le Prix du leadership de la Saskatchewan. Ce prix est remis à un cadre fédéral qui s'est distingué par son leadership tout au long de l'année, tant dans son ministère ou organisme d'attache que dans l'ensemble de la fonction publique. Cette année, le lauréat était Bill Houston, gestionnaire du Parcours naturel et de la Biodiversité, à l'Administration du rétablissement agricole des Prairies, Agriculture et Agroalimentaire Canada.



À l'occasion de la Semaine nationale de la fonction publique, le Conseil des cadres fédéraux de la Saskatchewan et le Conseil fédéral de la Saskatchewan ont honoré Lloyd Legare, chef de projet pour le Forum national annuel de perfectionnement des gestionnaires. Le forum, qui s'est tenu à Regina le printemps dernier, a attiré plus de 900 fonctionnaires fédéraux de toutes les régions du Canada.



Le Prix du leadership, présenté annuellement par la Communauté nationale des gestionnaires, a aussi été remis. Cette année, la lauréate de la Saskatchewan était Marian Zerr. Cliquez sur le lien qui suit pour en savoir plus et voir les photos :

http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/events/leadership_award/2005/winner_f.shtml
(in English : http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/events/leadership_award/2005/winner_e.shtml) ■

Cette année, le lauréat était Bill Houston, gestionnaire du Parcours naturel et de la Biodiversité, à l'Administration du rétablissement agricole des Prairies, Agriculture et Agroalimentaire Canada.

On a recensé des éléments du processus de dotation découlant de la nouvelle LEFP, par exemple le processus annoncé unique ou distinct.

Susan Sams, du Conseil des ressources humaines, a participé au débat.

Partenariat pour un projet régional visant à broser un tableau du processus de dotation : Les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines en Ontario

(Remerciements à Karen Insley, coprésidente de la Communauté des gestionnaires de l'Ontario)

Patricia A. Bourgase, chef de projet du comité ontarien de l'apprentissage en matière de ressources humaines, a accueilli le groupe de travail interministériel régional, qui s'est réuni à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), au 4900, rue Yonge, à Toronto. Ses travaux contribueront à l'établissement de la trousse sur la dotation liée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Deux cadres de Santé Canada siègent à titre de partenaires au sein de ce groupe de travail interministériel de conseillers régionaux en ressources humaines, avec des fonctionnaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) et un spécialiste de la Commission de la fonction publique (CFP).

On a ainsi recensé des éléments du processus de dotation découlant de la nouvelle LEFP, par exemple le processus annoncé unique ou distinct. Susan Sams, du Conseil des ressources humaines, a participé au débat. Les résultats aideront les ministères à mener à bien les activités de mise en œuvre. On voit ci-après les membres du groupe de travail. Un beau travail, de solides partenariats, une efficacité exemplaire. ■



Planification intégrée des ressources humaines et des activités – Déconcertant?

(Remerciements à Karen Taylor, Terre-Neuve et Labrador)

De quoi s'agit-il au juste? La nouvelle LEFP offre aux organisations une occasion unique de repenser les méthodes de

dotation. Vous pourrez en effet :

- ◆ Concevoir un régime de dotation qui réponde aux besoins de votre organisation;
- ◆ Tenir compte des besoins actuels et futurs de votre organisation et de la fonction publique dans son ensemble lorsque vous aurez à doter des postes;
- ◆ Choisir parmi un éventail de modèles de dotation l'approche qui répond le mieux aux besoins de votre organisation;
- ◆ Influencer véritablement la sélection du bon candidat pour le bon emploi au bon moment (p. ex. envisager de choisir un employé d'un employeur distinct pour une nomination ou une mutation au sein de votre organisation ou recruter un candidat provenant de l'extérieur de la fonction publique sans l'annoncer).

Cette plus grande marge de manœuvre s'accompagne toutefois de responsabilités accrues. La LEFP ne vous donne pas carte blanche pour embaucher qui bon vous semble.

- ◆ Vous devez être en mesure de motiver votre décision et de montrer que le candidat que vous avez choisi satisfait à toutes les exigences du poste;
- ◆ Vous devez veiller à ce que toutes les qualités essentielles et avantageuses pour le poste soient précisées dès le début du processus de dotation;
- ◆ Vos décisions en matière de dotation doivent être fondées sur votre plan intégré des activités et de gestion des ressources humaines et doivent donc être équitables et transparentes;
- ◆ Vous aurez à rendre compte de vos décisions.

Tiré de la *Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités*, novembre 2004, gouvernement du Canada, AGRHFPC, p. 9.

Quels sont les facteurs cruciaux de la gestion des ressources humaines?

- ◆ Réduction de la main-d'œuvre et concurrence accrue dans le marché du travail;
- ◆ Démographie – Âge et représentativité;
- ◆ Capacités de la fonction publique – Pénurie de compétences.

Quelles sont les attentes à l'égard des ministères et organismes?

On s'attend à ce que les ministères et organismes prennent toutes les mesures raisonnables qui s'imposent pour mieux intégrer la planification des ressources humaines et des activités. La LEFP entre en vigueur en décembre 2005, et les ministères et organismes devraient en profi-

ter entre janvier et décembre 2005 pour accroître leur capacité à intégrer la planification des ressources humaines et des activités.

Quelles sont les avantages de cette façon de faire?

La planification des ressources humaines aidera les organisations à déterminer la nature du programme et des modes de dotation qui leur conviennent et à élaborer des processus de dotation plus dynamiques. La planification rationnelle des ressources humaines aidera les organisations à bien exploiter la marge de manœuvre que laisse la nouvelle loi et à jeter des bases solides pour la prise des décisions en matière de dotation.

Qu'est-ce que le calendrier de planification des activités? http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/dwnld/Calendar_Dec_2004_f.pdf <https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/dwnld/Calendar_Dec_2004_f.pdf>

Le calendrier est un modèle élaboré à la suite d'une vaste consultation auprès des intéressés dans l'ensemble du Canada – gestionnaires, planificateurs au sein des organisations, spécialistes des ressources humaines et agents des organismes centraux. En outre, la documentation et les études sur les pratiques exemplaires confirment que les étapes dégagées sont les plus courantes.

Le calendrier propose des échéanciers approximatifs pour chacune des quatre étapes. Les ministères et organismes sont invités à adopter ce calendrier ou à l'adapter à leurs processus de planification respectifs. Même si le moment des activités de planification peut varier, la correspondance entre les buts au chapitre des ressources humaines et les objectifs opérationnels dans l'ensemble du processus est importante, si l'on veut disposer de ressources adéquates, tant humaines que financières, pour exécuter les programmes et offrir les services.

Les quatre étapes cernées sont les suivantes :

1. Discussion sur l'orientation stratégique.
2. Établissement de priorités judicieuses.
3. Plan de travail détaillé.
4. Rapports et préparation.

Cette information est bien dense. Où peut-on trouver des éclaircissements à ce sujet?

Consultez la liste de contrôle à [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/c-](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/c-lc_f.asp)

[lc_f.asp](https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/c-lc_f.asp) <https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/c-lc_f.asp>

La liste de contrôle pour la planification intégrée des ressources humaines et des activités est un modèle concret en cinq étapes. Elle fait la synthèse de l'information provenant :

- ◆ De vastes consultations menées dans tout le pays auprès d'intéressés à la fonction publique du Canada. Des gestionnaires hiérarchiques, des spécialistes des ressources humaines, des agents négociateurs, des représentants des collectivités fonctionnelles et d'autres personnes ont contribué à l'établissement de ce modèle;
- ◆ De travaux de recherche, de portée nationale et internationale, touchant les pratiques d'employeurs de renom, dans le secteur public et dans le secteur privé.

Les étapes figurant dans la liste de contrôle sont généralement considérées comme les étapes clés pour intégrer la planification des ressources humaines et des activités :

- | | |
|---------|---|
| Étape 1 | Déterminer les objectifs opérationnels; |
| Étape 2 | Analyser l'environnement afin de voir si l'on dispose de l'effectif nécessaire pour répondre aux besoins actuels et futurs; |
| Étape 3 | Évaluer les écarts en ce qui concerne l'effectif – Que manque-t-il, du point de vue des ressources humaines, pour réaliser les objectifs fixés; |
| Étape 4 | Passer à l'action et adopter des stratégies pour combler ces écarts et obtenir les ressources requises; |
| Étape 5 | Examiner, contrôler et mesurer les efforts pour déterminer s'ils portent fruit. |

À moins que les organisations (y compris les directions générales, les régions, les unités, etc.) appliquent ce modèle ou une variante similaire, elles auront probablement de la difficulté à intégrer de façon optimale la planification des ressources humaines et des activités. Le manque d'intégration dans cet important domaine peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs.

Où puis-je me renseigner?

Si vous ne comprenez pas bien l'orientation opérationnelle de votre organisation, il vous sera difficile de répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, et cet aspect est au cœur de la planification

**La
planification
des
ressources
humaines
aidera les
organisations
à déterminer
la nature du
programme et
des modes de
dotation qui
leur
conviennent
et à élaborer
des
processus de
dotation plus
dynamiques.**

La CFP offre maintenant au personnel des services ministériels des ressources humaines qui s'intéresse à la planification des ressources humaines l'accès à l'outil statistique sur les ressources humaines.

intégrée :

- ◆ Comprendre les buts;
- ◆ Déterminer si vous avez les ressources humaines voulues pour relever les défis;
- ◆ Intervenir, avec l'appui des conseillers en ressources humaines, pour combler les éventuels écarts en matière de ressources humaines.

Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique : http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp-PR_f.asp?printable=True <https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redirect.asp?URL=http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp-PR_f.asp?printable=True>

Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/0-summary_f.htm <https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redirect.asp?URL=http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/0-summary_f.htm>

Où puis-je trouver de l'information démographique?

L'information démographique constitue un élément clé du processus de planification intégrée des ressources humaines et des activités. Vous trouverez ci-après une liste de liens menant à des renseignements destinés à appuyer les initiatives de planification de votre ministère ou organisme.

Moyens d'accès :

(Site Web de la CFP) Les gestionnaires ont maintenant accès à une application en ligne qui permet d'obtenir des rapports et des analyses sur les données pour chaque poste de la fonction publique. Ils peuvent utiliser l'outil Internet offert pour prendre des mesures de dotation axées sur l'avenir, tout en évaluant les besoins actuels. Il s'agit du site « Information statistique », outil innovateur qui donne accès à des données de façon souple et conviviale et permet aux utilisateurs de trier et de chercher les données sur l'emploi suivant des millions de combinaisons différentes. Le gestionnaire de la division des données a fait remarquer que la clientèle n'est pas composée de statisticiens. En outre, cet outil est très facile à utiliser et très puissant.

Les données permettent de définir et de comparer les tendances en matière de mobilité ou de départs à la retraite et peuvent être triées selon la classification du poste, le ministère, le groupe d'âge, la région ou la province. La nouvelle application donne accès aux données du système de rémunération du gouvernement et les combine

aux données accumulées pendant 20 ans sur les nominations, l'effectif et les départs ainsi qu'aux données du recensement. Les utilisateurs peuvent automatiquement analyser l'ensemble des nominations pour chaque ministère ou organisme fédéral dans tout le Canada, et voir combien de nouveaux employés ont été recrutés, combien ont été promus et combien ont accepté des mutations latérales ou autres ou des nominations intérimaires.

La CFP offre maintenant au personnel des services ministériels des ressources humaines qui s'intéresse à la planification des ressources humaines l'accès à l'outil statistique sur les ressources humaines. Ce « cube » protégé par un mot de passe donne des tableaux ministériels plus détaillés et ajoute quatre variables liées aux données personnelles – le niveau, le sexe, la première langue officielle et le groupe d'âge.

(Pour y accéder) Afin que l'accès au nouvel outil statistique sur les ressources humaines soit accordé, le chef de la dotation ou du personnel du ministère doit faire parvenir par courriel à la CFP, à aiad-dina-info@psc-cfp.gc.ca, le nom, le titre du poste, le numéro de téléphone et l'adresse de messagerie électronique des personnes qui ont besoin de consulter cette information dans le cadre de leurs fonctions courantes dans le domaine des ressources humaines.

Puis-je trouver de l'information ailleurs?

(Site de l'AGRHFPC) Afin de répondre aux besoins d'un nombre croissant d'intervenants dans le domaine de la gestion des ressources humaines, tant à l'intérieur de la fonction publique fédérale que d'autres organismes publics et privés, la Direction des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor a décidé de donner accès en ligne à toute une gamme de renseignements sur l'emploi dans la fonction publique. Cette initiative répond aussi aux objectifs du gouvernement définis dans le document intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada » et aux objectifs généraux du programme Gouvernement en direct.

Ce site contient des données statistiques regroupées se rapportant aux ministères et organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur selon la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, partie 1, annexe 1 <<https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redirect.asp?URL=http://laws.justice.gc.ca/en/P-35/index.html>> (LRTFP 1-1), en date de la publication de l'information.

Le groupe des services intégrés de l'information est chargé de la collecte, du traitement, de la

tenue à jour et de la gestion des systèmes d'information sur les ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, ainsi que de l'évaluation et de la diffusion des données tirées de ces systèmes, fonctions qui visent à garantir que le Conseil du Trésor dispose de toute l'information dont il a besoin pour remplir adéquatement son rôle d'employeur et d'administrateur général de la fonction publique fédérale.

L'information statistique présentée sur ce site est divisée en trois grandes catégories :

1. La première catégorie comprend plusieurs tableaux sur l'emploi dans la fonction publique fédérale, dans lesquels les principaux éléments sont présentés en fonction du type d'emploi, du ministère ou de l'organisme, du lieu de travail, de la catégorie et du groupe professionnels, du sexe des employés, de l'âge et de la masse salariale. Selon le tableau, l'information est présentée sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle et elle remonte jusqu'à 1980 dans certains cas.
2. La seconde catégorie réunit des données publiées dans le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi de 1998-1999. Cette catégorie comprend des tableaux divisés en trois sous-catégories, soit le recrutement externe, l'emploi et les cessations d'emploi. Les éléments sont regroupés selon le ministère ou l'organisme, le lieu de travail, la catégorie et le groupe professionnels, l'âge, le nombre d'années de service ouvrant droit à pension, le type d'emploi, les raisons de la cessation d'emploi et les échelons de salaire. Les données sur l'emploi entrant dans cette catégorie remontent au 31 mars 1999, alors que les données sur le recrutement et les cessations d'emploi se rapportent à l'exercice 1998-1999, qui s'échelonne du 1^{er} avril 1998 au 31 mars 1999.
3. Même chose que la catégorie précédente (1999-2000).

Les tableaux peuvent être consultés de deux façons :

- ◆ Avec le fureteur Beyond 20/20®;
- ◆ Avec l'application « Web Data Server » de Beyond 20/20®.

Pour les personnes qui n'ont pas le fureteur Beyond 20/20®, nous avons inclus une fonction permettant de télécharger une version exécutable de ce logiciel et d'en utiliser toutes les fonctions.

(Pour y avoir accès) <http://be2020.publiservice.tbs-sct.gc.ca/eng/>

[tools_e.asp](https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=http://be2020.publiservice.tbs-sct.gc.ca/eng/tools_e.asp) <https://ex.acoa-apeca.gc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=http://be2020.publiservice.tbs-sct.gc.ca/eng/tools_e.asp>

Vous avez encore besoin d'aide? Communiquez avec la Direction de la planification des ressources humaines à l'AGRHFPC. On pourra :

- ◆ Vous aider à trouver des documents de référence et vous diriger vers les spécialistes compétents.
- ◆ Aider les organisations à intégrer la planification des ressources humaines et des activités.
- ◆ Élaborer des outils de planification des ressources humaines.
- ◆ Mettre en commun l'information (repères, pratiques prometteuses, modèles, méthodes analytiques, études de cas).
- ◆ Appuyer les communautés et les réseaux.
- ◆ Dépêcher une « équipe volante » pour appuyer les ministères et les organismes qui ont besoin de conseils en matière de planification des ressources humaines. ■

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada lance un réseau des gestionnaires

– merci Nicole Daus, Agente principale des communications

La vision était commune, l'énergie palpable et la volonté contagieuse. Le vendredi 7 octobre 2005, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) lançait le réseau des gestionnaires. Il s'agit maintenant de maintenir l'enthousiasme et de bâtir une collectivité de gestionnaires, un à la fois.

Le réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC a été mis en place par la championne des gestionnaires de l'AGRHFPC, Jill LaRose, pour aider les gestionnaires à réellement participer à une fonction publique fédérale forte en bâtissant une collectivité et en partageant l'information. Il se joint donc à un groupe d'environ 20 ministères qui ont créé leur propre réseau de gestionnaires et c'est le premier organisme central à le faire. Cela dit, le réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC a une approche un peu différente :

Le réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC a été mis en place par la championne des gestionnaires de l'AGRHFPC, Jill LaRose, pour aider les gestionnaires à réellement participer à une fonction publique fédérale forte en bâtissant une collectivité et en partageant l'information.

**La jubilation
était évidente
à la fin de la
journée quand
les
participants
employaient
des mots
comme
«stimulé»,
«plein
d'espoir» et
«habilité» pour
décrire la
façon dont ils
se sentaient.**

- ◆ Adhésion – le réseau est intégratif (tout employé s'intéressant à la gestion est bienvenu), on fait des efforts particuliers pour développer les capacités et contribuer au perfectionnement des futurs gestionnaires.
- ◆ Structure – dès le début, le réseau se construit de la base au sommet; ce sont les gens – beaucoup de gens – qui assurent le leadership! Le réseau est aussi près d'une communauté de pratique que possible.
- ◆ Méthode – pour créer le réseau des gestionnaires, les participants au lancement ont utilisé une technique originale, la recherche appréciative, focalisant l'attention de l'organisme sur sa force – son noyau positif.

La séance d'une journée a été une bouffée d'air frais. Les animateurs, aussi cultivés qu'affables, ont expliqué aux trente participants la méthode de recherche appréciative pour pouvoir jeter les bases de ce nouveau réseau des gestionnaires. Grâce à des activités intégratives et interactives, cette méthode empirique a permis aux participants de tirer parti des observations de l'activité précédente pour atteindre des résultats concrets pour la création d'un mandat et d'objectifs pour le réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC. Cette méthode globale a permis aux participants de se sentir stimulés et forts à l'idée que le simple fait d'échanger des pratiques exemplaires et des idées pourrait engendrer des résultats si positifs.

La jubilation était évidente à la fin de la journée quand les participants employaient des mots comme « stimulé », « plein d'espoir » et « habilité » pour décrire la façon dont ils se sentaient. Nous nous sommes séparés avec une dernière tâche – chaque participant doit amener un collègue à la prochaine réunion. C'est grâce à cet enthousiasme et à cet engagement que nous bâtissons le réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC, un à la fois.

Vous pouvez visiter le site Web du réseau des gestionnaires de l'AGRHFPC à : <http://publiservice.hрма-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma->

lmfp/latest-news_e.asp. Les fonctionnaires fédéraux peuvent y accéder par Publiservice. ■



L'épuisement professionnel : d'abord le comprendre pour mieux le prévenir

- merci Martin Lauzier, Conseiller en ressources humaines, Citoyenneté et Immigration Canada.

L'histoire de Michel

Depuis deux ans déjà, Michel travaille à titre de conseiller en ressources humaines. Passionné et dynamique, chaque jour il rencontre, écoute et conseille ses clients. Devant assurer un service de qualité auprès de plusieurs divisions du Ministère, Michel s'est rapidement fait connaître et apprécié de tous. Il s'absente rarement du travail, arrive le premier au bureau et quitte le dernier à la fin d'une journée bien remplie.

Pourtant, depuis quelque temps, les choses vont moins bien pour Michel. Malgré un travail acharné et de longues journées au bureau, il se sent dépassé par les événements et n'arrive plus à y voir clair. La pile de dossiers qui occupe le coin de son bureau continue de grossir et fait maintenant partie du décor habituel de son espace de travail. Mais ça ne s'arrête pas là : il y a les innombrables courriels qui occupent, de façon quasi-permanente, sa boîte de messagerie électronique ainsi que les multiples messages en attente sur sa boîte vocale, dont le témoin lumineux ne cesse de clignoter. Attelé comme il l'est à son bureau, Michel trouve cela de plus en plus difficile de le quitter même pour une petite pause. Les heures de dîner où il pouvait profiter d'un moment de tranquillité et de camaraderie entre collègues se sont peu à peu transformées en un luxe qu'il ne peut plus s'offrir.

Malgré sa fatigue, Michel décide de se faire installer un ordinateur personnel à la maison. Convaincu des avantages que pourrait lui procurer ce nouvel outil de travail, Michel est loin de

se douter de ce qui l'attend. Les semaines passent, et le rythme effréné des demandes ne semble toujours pas ralentir, et ce malgré tout le travail accompli à la maison. Peu à peu, notre « bûcheur infatigable » commence à s'épuiser. La tâche la plus simple, celle qu'il accomplissait autrefois sans le moindre problème, lui apparaît maintenant comme un obstacle insurmontable. Sa difficulté à se concentrer l'amène parfois à oublier des détails importants. Nonobstant l'avis de ses collègues, qui lui conseillent de prendre quelques jours de répit, Michel continue jour après jour à s'enliser dans un marasme toujours plus profond.

L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, ou burnout, est désormais reconnu comme un important problème organisationnel, personnel et social. D'une part, l'intérêt pour le phénomène ne cesse de croître, comme en témoignent les écrits et les recherches ainsi que les nombreux cas rapportés au cours des récentes décennies. D'autre part, l'application du concept d'épuisement professionnel tend à se diversifier et concerne maintenant plusieurs groupes de professionnels, notamment ceux qui se trouvent « en première ligne » dans l'organisation (gestionnaires, préposés au service à la clientèle, représentants, etc.). Cette brève description de l'épuisement professionnel, de ses origines, des étapes de son évolution ainsi que de sa relation avec certaines maladies, cherche à en démystifier le concept.

Ce que c'est

Un syndrome psychologique complexe

Introduit pour la première fois par le psychanalyste américain Herbert Freudenberger en 1974, le concept d'épuisement professionnel visait à décrire l'état d'épuisement et de vide interne observé chez certains travailleurs. Initialement, plusieurs définitions de l'épuisement professionnel ont été proposées. À quelques différences près, toutes associent l'épuisement professionnel au milieu de travail et à l'accumulation de stress. Toutes reconnaissent également qu'il est une expérience psychologique interne négative comportant des sentiments, des attitudes, des motivations et des attentes. Toutefois, la définition de l'épuisement professionnel que proposent Christina Maslach et Susan Jackson rallie les différents points de vue et est maintenant couramment employée. Selon elles, « l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique multidimensionnel se caractérisant par un épuisement émotionnel, un sentiment de dépersonnalisation et un manque d'accomplissement

personnel ».

L'épuisement émotionnel

Cette première dimension fait référence au sentiment de faiblesse et de vide intérieur provoqué par le travail et à l'appauvrissement des ressources émotionnelles de l'individu. La fatigue émotionnelle est généralement accompagnée de dépression et de désespoir ainsi que d'un sentiment d'impuissance et d'être pris au piège.

La dépersonnalisation

La dépersonnalisation se manifeste par des sentiments et des attitudes négatives et cyniques. L'individu se sent graduellement envahi par un sentiment d'impuissance qui, joint à la fatigue émotionnelle, l'entraîne à dépersonnaliser ses relations avec les clients, les collègues ou l'organisation.

Manque d'accomplissement personnel

Enfin, la troisième composante consiste en un manque d'accomplissement personnel se caractérisant principalement par un sentiment d'incompétence professionnelle et de manque de réalisation personnelle. L'individu a tendance à s'évaluer négativement et à nourrir le sentiment de ne plus être à la hauteur de son travail.

Ce que ce n'est pas

Les diagnostics différentiels

Afin de bien cerner le phénomène, une comparaison avec certains diagnostics déjà existants s'impose. D'abord, il est bien connu que l'usage abusif chronique de certaines substances (café, alcool, benzodiazépines) peut produire certains symptômes associés à l'épuisement professionnel comme la fatigue, la dépression, l'irritabilité et l'insomnie.

L'épuisement professionnel peut également conduire à vouloir éviter le travail et faire penser à l'ergophobie (la peur du travail). Cette dernière se caractérise par une peur instinctive, une crainte irrationnelle à l'égard d'une situation (ici le travail), dont le travailleur reconnaît le caractère injustifié, mais qu'il ne peut surmonter à cause de pensées et d'images effrayantes et de malaises physiques. Toutefois, l'anxiété prédomine dans les phobies, alors que la fatigue, la dépression et l'irritabilité sont des caractéristiques de l'épuisement professionnel.

Dans le domaine de la psychologie, l'épuisement professionnel et la dépression ont plusieurs symptômes en commun. Dans les deux cas on observe un effondrement de l'estime de soi. Toutefois, dans l'épuisement profes-

*L'épuisement
professionnel
peut
également
conduire à
vouloir éviter
le travail et
faire penser à
l'ergophobie.*

LE SECRÉTARIAT DE LA COMMUNAUTÉ DES GESTIONNAIRES

234 rue Laurier, Suite 2200
Ottawa, Ontario
K1P 6K6

Téléphone : (613) 943-5863
Courriel :
[secretariat@managers-
gestionnaires.gc.ca](mailto:secretariat@managers-gestionnaires.gc.ca)

[http://www.managers-
gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca)

Service d'abonnement courriel

Abonnez-vous pour recevoir automatiquement votre copie du bulletin de la Communauté nationale des gestionnaires. Allez simplement au site Web de la communauté pour vous abonner.

[http://www.managers-
gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca)

Commentaires

Le bulletin sera conçu de façon concise et informative, avec des liens d'intérêts pour avoir plus d'information. Nous vous encourageons de soumettre des articles sur ce qui se passe dans votre communauté et laissez-nous savoir ce que vous aimeriez voir dans ce bulletin. Nous attendons avec impatience vos commentaires.

Pour contribuer ou envoyer vos commentaires sur ce bulletin contactez Mike Feyko, Secrétaire de la Communauté nationale des gestionnaires, courriel :
mike.feyko@servicecanada.gc.ca

sionnel, la perte d'estime de soi est reliée à une incapacité de satisfaire aux exigences professionnelles, alors que dans la dépression elle est la conséquence d'un processus affectif qui n'a pas nécessairement une cause extérieure. La dépression est donc considérée comme un phénomène interne (intra-psychique), alors que l'épuisement professionnel est plutôt considéré comme une réaction à une situation externe (extra-psychique), soit le travail. Une autre distinction importante veut que le chômage ou l'arrêt de travail contribue à l'état dépressif de la personne, alors que l'arrêt de travail soulage la victime de l'épuisement professionnel.

Comment le reconnaître Les quatre stades du développement de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, c'est donc l'épuisement de nos ressources physiques, mentales et émotionnelles. Il s'installe progressivement, même s'il donne l'impression de survenir tout d'un coup. De façon générale, on reconnaît quatre stades distincts par lesquels passe le sujet atteint d'épuisement professionnel.

D'abord, l'on note un *enthousiasme idéaliste* chez l'individu. Il nourrit de grands espoirs et des attentes irréalistes et fait preuve d'une énergie débordante. C'est la période où le travail promet de tout combler. Il y a donc une sur-identification au travail et une dépense d'énergie excessive et inefficace.

Ensuite, l'individu passe au stade de la *stagnation*, où le travail n'est plus perçu comme aussi passionnant et n'est plus le substitut de tout dans la vie (le choc de la réalité). Son revenu, son horaire de travail et son perfectionnement professionnel deviennent alors plus importants pour lui.

Puis vient la *frustration* où l'individu s'interroge sur son efficacité au travail et sur la pertinence et la valeur du travail comme tel. Des troubles du comportement et d'ordre émotif et physique apparaissent généralement à ce stade.

Finalement survient l'*apathie* où le sujet se sent chroniquement frustré au travail tout en sachant qu'il doit s'accrocher car il a besoin de travailler pour survivre. Il cherche alors à rester au bureau le minimum de temps requis, à éviter les défis et les clients et à se protéger de tout ce qui pourrait mettre en danger la position de sécurité qui compense, bien qu'inadéquatement, pour son insatisfaction au travail.

Sommaire

L'épuisement professionnel peut représenter un fléau autant pour l'individu qui le vit que pour l'organisation au sein de laquelle il travaille. Il semble que l'individu le plus vulnérable à l'épuisement professionnel soit celui qui idéalise son travail et le voit comme une source principale de valorisation de soi. De plus, dans le processus d'épuisement professionnel, l'individu ne perçoit pas le danger extérieur, il se concentre plutôt sur un danger intérieur relié à son image idéale, c'est-à-dire le danger d'être jugé incompetent. Il est donc prisonnier de son propre idéal.

Sur le plan organisationnel, le départ d'un travailleur pour cause d'épuisement professionnel exerce une pression supplémentaire sur le reste du personnel. La répartition des tâches de la personne en congé de maladie, les coûts de remplacement de la main d'œuvre et la possibilité de retards en matière de services sont au nombre des répercussions pouvant se faire sentir au niveau organisationnel. De toute évidence, la question de l'épuisement professionnel doit relever non seulement de l'individu qui en est atteint, mais également de l'organisation au sein de laquelle il travaille. Il incombe donc à chacune des parties de prendre ses responsabilités afin de minimiser les coûts, tant directs qu'indirects, attribuables à cette onéreuse affliction. ■