

DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉTENTION DE LA COMMUNAUTÉ DES FINANCES
DE L'AGENCE PARCS CANADA
(PROJET FI)

RAPPORT FINAL ET RECOMMANDATIONS



Projet d'intervention mené à l'Agence Parcs Canada
dans le cadre du cours ENP 7198

L'École nationale d'administration publique et l'Agence Parcs Canada

Gatineau

Le 20 mai 2011

REMERCIEMENTS

Ce rapport de projet d'intervention réalisé à l'Agence Parcs Canada dans le cadre du cours ENP 7198 de l'École nationale d'administration publique n'aurait pu voir le jour sans le concours de nombreuses personnes que nous tenons à remercier très chaleureusement. Il serait certes impossible de les nommer toutes mais nous voulons souligner la contribution particulière de certaines d'entre elles.

Le directeur général de l'Agence Parcs Canada, monsieur Alan Latourelle, qui nous a encouragé à poursuivre nos études de maîtrise et, surtout, nous a permis de les compléter..

La dirigeante principale administrative de Parcs Canada, madame Céline Gaulin, notre mandante, qui nous a fait confiance pour répondre à ses interrogations et suivi la progression de notre projet avec intérêt jusqu'à son départ à la retraite.

La dirigeante principale des finances, madame Maria Stevens, qui l'a remplacée à titre de mandante. Sa grande générosité à nous prodiguer informations, commentaires et suggestions nous a guidés et permis d'en arriver à rendre cet exercice vraiment pertinent et utile pour la fonction financière de l'Agence. Nous désirons également remercier madame Betty Sloan, conseillère de la dirigeante principale des finances, dont la vaste connaissance de la fonction financière de l'Agence nous a été d'un précieux secours ainsi qu'une grande source d'inspiration tout au long de ce projet, ainsi que tous leurs collègues de la fonction financière de l'Agence, qui ont gracieusement accepté de prendre part à notre enquête et généreusement partagé avec nous leurs perceptions, leurs réflexions et leurs suggestions.

Les membres de notre équipe au Bureau de la correspondance des hauts fonctionnaires qui, par le professionnalisme et le dévouement dont ils font constamment preuve, ont fait en sorte que les activités de notre unité ne souffrent pas de nos nombreuses absences et du temps qu'il nous a fallu consacrer au projet.

Nos trois enfants, Sophie, Julien et Claude, pour leur grande patience, leur compréhension et surtout leur encouragement lors des périodes plus difficiles. Nous espérons que leur propre quête pourra jouir d'un soutien aussi inconditionnel que celui dont ils ont fait preuve à notre égard.

Enfin, et surtout, monsieur Jacques M. Pelletier, professeur associé à l'ÉNAP, à qui nous voulons exprimer toute notre reconnaissance et notre admiration pour son dévouement à faire de nous de meilleurs gestionnaires. Ses nombreuses questions, sa patience et ses conseils toujours à point nous ont poussés à nous dépasser dans notre quête d'excellence. Il restera notre modèle.

Stéphane Rondeau

Mai 2011

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ÉQUATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	iv
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	v
Premier chapitre – INTRODUCTION	1
CONTEXTE	1
PROBLÉMATIQUE.....	3
MANDAT.....	4
Chapitre 2 – CADRAGE THÉORIQUE.....	5
RECENSION DES ÉCRITS.....	5
À la recherche d'un meilleur rendement.....	5
Maslow et la hiérarchie des besoins	7
Herzberg et la théorie des deux types de facteurs.....	8
Les théories cognitivistes	10
Vroom et la théorie des attentes	11
La théorie de l'équité d'Adams	13
L'indice de potentiel de motivation	14
L'organisation, un système dynamique	16
L'approche système	17
Le design organisationnel : bien au-delà de la structure.....	30
Le Conseil du Trésor : un employeur de choix.....	34
Chapitre 3 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	36
QUESTION DE RECHERCHE	36
MÉTHODES ET OUTILS DE TRAVAIL	36
Chapitre 4 – RÉSULTATS ET ANALYSE	39
OBSERVATIONS GÉNÉRALES	39
Contexte gouvernemental	39
Statut de l'Agence	42
Cadre financier de l'Agence	42
Cadre de gestion des ressources humaines	43

Convention collective entre l'Agence et ses employés	44
Structure de la fonction financière de l'Agence et comparaisons	45
ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	46
Les données recueillies	46
Les facteurs ayant une influence sur l'attitude des répondants à l'égard de leur emploi.....	47
Chapitre 5 – DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	77
Recrutement	77
Rétention	80
Réputation d'employeur de choix	87
Recommandations.....	91
CONCLUSION.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	96
ANNEXES.....	99
ANNEXE 1 – Indicateurs de la qualité de vie au travail	100
ANNEXE 2 – Les caractéristiques d'un employeur de choix : comparaisons	101
ANNEXE 3 – Questionnaires d'enquête.....	102
ANNEXE 4 – Partie 10 de la <i>Loi d'exécution du budget de 2009</i> – Articles pertinents	104
ANNEXE 5 – Architecture d'activités de programme de l'Agence Parcs Canada	106
ANNEXE 6 – Cadre de gestion du rendement de l'Agence Parcs Canada	107
ANNEXE 7 – Deux éléments du cadre de gestion des ressources humaines.....	108
ANNEXE 8 – Éléments relevés durant l'enquête	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – La pyramide de Maslow	7
Figure 2 – L'approche système	17
Figure 3 – Le modèle en étoile de Galbraith	31

LISTE DES ÉQUATIONS

Équation 1 – La fonction de la force de la motivation	12
Équation 2 – L'indice de potentiel de motivation	15

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Les répondants selon le statut et la région	46
Tableau 2 – Comparaison avec d'autres organismes fédéraux.....	57
Tableau 3 – Comparaison avec d'autres fonctions au sein de l'Agence	58
Tableau 4 – Indicateurs de la qualité de vie au travail.....	100
Tableau 5 – Caractéristiques d'un employeur de choix : comparaisons.....	101
Tableau 6 – Valeurs et principes de gestion des ressources humaines.....	108
Tableau 7 – Attributs du leadership.....	108
Tableau 8 – Facteurs exprimés par les répondants durant l'enquête, ainsi que la perception à leur égard, selon l'ordre de fréquence	110

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ACAF :	Association canadienne des agents financiers (ACFO)
AFPC :	Alliance de la fonction publique du Canada (PSAC)
CRTFP :	Commission des relations de travail dans la fonction publique (PSLRB)
DGA :	Directeur général de l'Agence (CEO)
DPA :	Dirigeante principale de l'administration (CAO)
DPF :	Dirigeante principale des finances, également appelée directrice des finances (CFO)
DPRH :	Dirigeante principale des Ressources humaines (CHRO)
LAPC :	<i>Loi sur l'Agence Parcs Canada</i> (PCAA)
LGFP :	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (FAA)
RCN :	Région de la Capitale nationale (NCR)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce projet, fruit d'une collaboration entre l'École nationale d'administration publique et l'Agence Parcs Canada, s'inscrit dans le cadre du cours ENP7198 – Projet d'intervention. Il vise à examiner les problèmes éprouvés à la direction des Finances en matière de recrutement et de rétention. Son mandat est de :

- Poser un diagnostic sur les véritables causes du problème.
- Établir un bilan comparatif de la compensation reçue (sous toutes ses formes) par les agents financiers de Parcs Canada et ceux d'ailleurs au gouvernement fédéral.
- Passer en revue la littérature contemporaine portant sur les moyens compensatoires, ainsi que sur les meilleures pratiques en termes de maintien en emploi et de recrutement, aptes à faire de l'Agence Parcs Canada un employeur de choix.
- Dresser l'inventaire des différentes options offertes.
- Formuler des recommandations quant aux meilleures options applicables au contexte particulier de l'Agence Parcs Canada, présentées sous forme de rapport.

Pour réaliser ce mandat, nous avons d'abord vérifié le cadre juridique, réglementaire et financier auquel est soumise l'Agence en consultant les différentes lois, politiques et autres pièces documentaires officielles pertinentes. Puis, nous avons effectué une revue des derniers rapports du greffier du Conseil privé, du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, ainsi que de la Commission de la fonction publique du Canada et du Conseil du Trésor pour veiller à ce que nos éventuelles propositions cadrent bien avec la philosophie et les meilleures pratiques préconisées dans l'ensemble de l'administration publique fédérale.

Nous avons ensuite passé en revue les principales théories et notions portant sur la motivation, le rendement, le milieu de travail, le recrutement et la rétention, le management des organisations et les meilleures pratiques des secteurs public et privé pertinentes à notre mandat. Nous avons consulté des auteurs comme Malsow, Herzberg, Vroom, Adams, Katz et Kahn, Galbraith, etc. Nous avons également puisé dans nos travaux universitaires antérieurs et consulté de nombreux sites Web du gouvernement du Canada, notamment ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Conseil privé, ainsi que celui de la Commission de la fonction publique du Canada.

De juillet à septembre 2010, nous avons mené une enquête sous forme de rencontres individuelles, soit en personne, soit au téléphone, auprès d'un échantillon de membres de la communauté financière de Parcs Canada, de partout au pays. Nous avons alors communiqué avec une vingtaine d'employés anciens ou actuels de la communauté des finances de Parcs Canada et, de ce nombre, 14 ont accepté de répondre formellement aux questions de notre enquête.

Cette enquête nous a également amenés à consulter les principaux dirigeants de l'Agence directement interpellés par cette problématique (DPA, DPF déléguée, DPRH, Directeur du recrutement et maintien en poste, etc.), ainsi que d'autres intervenants clés comme le Bureau du contrôleur général du Canada et le Bureau de la DPRH du Conseil du Trésor. Nous avons ainsi pu les informer de notre démarche et obtenir d'eux de précieux renseignements que nous avons pu ensuite utiliser à des fins comparatives.

Les réponses aux questions de l'enquête nous ont permis de dégager différents facteurs exerçant une influence, favorable ou négative, sur l'attitude, la motivation et le rendement, donc sur le maintien en poste des employés interrogés. Ces facteurs ont ensuite fait l'objet d'une analyse individuelle visant à les expliquer le plus fidèlement possible et, le cas échéant, à identifier de mesures potentielles en vue d'influer positivement sur chacun d'eux.

Le mandat de l'Agence est nettement le facteur ayant été le plus fréquemment mentionné et toujours très positivement. Vient ensuite le sentiment d'accomplissement mais celui-ci suscite des sentiments partagés alors que certains ont dit pouvoir s'accomplir dans leur emploi tandis que d'autres déclaraient le contraire. L'examen national de la classification a aussi été soulevé défavorablement, de même que les écarts de rémunération. Un même nombre de répondants ont cité l'écart perçu entre les paroles et les gestes de la direction de l'Agence, notamment dans le processus de dotation, et plusieurs autres, enfin, ont mentionné l'absence de possibilité de développement et d'avancement, une supervision peu inspirante, ainsi que de la confusion à propos de ce qu'ils perçoivent être les attentes à leur endroit et le peu d'estime dont l'organisation a semblé leur témoigner.

Ces constats nous ont permis d'identifier des pistes d'amélioration qui, conjuguées aux meilleures pratiques en cours au sein du gouvernement fédéral, ont servi à forger les sept recommandations suivantes :

1. Obtenir, à l'approche des prochaines négociations collectives, le mandat de négocier une nouvelle convention collective qui prévoira le redressement des salaires et indemnités versés aux agents financiers de l'Agence à parité avec ceux versés ailleurs au sein du gouvernement du Canada pour les mêmes postes.
2. Profiter de ces négociations pour relever à parité avec le reste de la fonction publique, voire simplement abolir la mention d'un montant maximal prévue à l'article 54.02 de la convention collective, visant le remboursement des frais d'adhésion aux associations professionnelles.
3. Procéder à une revue des indicateurs de qualité de vie au travail présentés à l'annexe 1 afin d'identifier les plus importants pour les employés et déterminer sur lesquels la direction peut et doit agir.
4. Examiner la pertinence et la faisabilité d'élaborer une proposition unique pour la fonction financière l'Agence qui, tenant compte de sa taille modeste et des possibilités d'avancement plutôt restreintes

qu'elle offre, prendra appui sur le développement des compétences clés et de l'expertise nécessaires communes à tous les agents financiers du gouvernement fédéral. On visera à mieux préparer ses employés à la poursuite de leur carrière et à s'établir ainsi une réputation d'excellence en matière de formation et de perfectionnement auprès des employés, ainsi que des autres ministères et agences. Les gens voudront venir travailler dans la fonction financière de l'Agence parce qu'ils sauront qu'un passage ici leur ouvrira toutes grandes les portes partout au fédéral.

5. Déterminer avec les employés et les gestionnaires quels sont leurs besoins en formation qui appuieront l'établissement de cette proposition unique et assureront une supervision mobilisatrice de qualité et à la grandeur de la fonction. Puis, élaborer un plan de formation adapté à chaque individu et le mettre en œuvre.
6. Poursuivre le développement de la mission particulière de la fonction financière de l'Agence, qui tient compte de sa proposition unique et en faire la promotion.
7. Élaborer une stratégie de communications pour expliquer la démarche, mobiliser les employés et clarifier les rôles de chacun. Une telle stratégie devrait viser à :
 - démontrer qu'il s'agit d'une question importante pour la direction
 - expliquer aux employés de la fonction financière comment cette démarche s'inscrit dans la réalisation de la vision et à l'atteinte du mandat de l'Agence
 - sensibiliser les employés et surtout leurs superviseurs à la nécessité de mieux communiquer dans les deux sens, ainsi qu'à définir les moyens par lesquels on entend y arriver
 - expliquer clairement les bénéfices qui en découleront
 - communiquer régulièrement et à l'aide d'exemples concrets comment, par leur travail quotidien dans leur propre emploi, tous les membres de la fonction financière contribuent à l'atteinte du mandat.

Nous avons conclu en soulignant l'adéquation des recommandations formulées ci-dessus aux objectifs apparaissant au nouveau plan d'affaire de la direction des Finances de l'Agence Parcs Canada pour doter la communauté financière de l'Agence d'un effectif motivé et performant et poser les bases à l'établissement d'une véritable réputation d'employeur de choix. Nous croyons nous être convenablement acquitté des cinq éléments du mandat qui nous a été confié.

Premier chapitre – INTRODUCTION

CONTEXTE

Au nom de la population canadienne, nous protégeons et mettons en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et en favorisons chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

– Mandat de l'Agence Parcs Canada

Le gouvernement du Canada, pour s'acquitter de cet ambitieux mandat créait avec l'adoption de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* (LAPC), en 1998, un organisme distinct au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'Agence Parcs Canada.

La LAPC confère au directeur général de l'Agence (DGA) le rang de sous-ministre et les pleins pouvoirs en matière de ressources humaines, sous réserve d'une seule limitation relative aux négociations collectives. La loi stipule clairement à ce sujet qu'il doit faire approuver tout mandat de négociation par le président du Conseil du Trésor avant d'entreprendre toute négociation collective en vue de conclure une nouvelle convention ou d'en amender une en vigueur.

Incidemment, la création de cette nouvelle agence fut également l'occasion de consolider la représentation syndicale de tous les employés de l'Agence en la confiant à un syndicat unique, l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC).

La dernière convention collective unissant l'Agence Parcs Canada à ses employés a été signée en février 2009 et arrive à échéance le 4 août 2011.

À Parcs Canada, la communauté financière (communément appelée les « FI »), placée sous le leadership de la dirigeante principale des finances (DPF), est très dispersée géographiquement mais relativement centralisée puisque les grandes décisions importantes en termes de politiques ou de processus sont prises au bureau national, notamment en raison d'impératifs de reddition de compte au Conseil du Trésor et autres organes centraux. Au 1^{er} juin 2009, elle était constituée en tout de quelque 130 postes, dont 24 au bureau national et les 106 autres répartis d'un bout à l'autre du pays. Or, le départ de plusieurs employés très appréciés et certaines difficultés rencontrées dans le recrutement de nouveaux employés sont vite apparus à la direction comme un sérieux problème, risquant même de mettre en péril la fonction financière de l'Agence. Conjugué à la complexité accrue de la tâche à accomplir, le fardeau additionnel placé sur les agents financiers en raison des nombreux postes qui n'ont pu être comblés semble devenu passablement lourd.

En outre, la direction estime que la fonction financière présente un ratio superviseur-employés relativement élevé. Les possibilités de « monter dans l'organisation » semblent donc plutôt restreintes.

Par ailleurs, les autres agents financiers du gouvernement fédéral, représentés par un syndicat différent, l'Association canadienne des agents financiers (ACAF), réussissaient en 2008 à obtenir une réponse favorable du gouvernement à certaines de leurs revendications, notamment au plan des salaires. Or, cet ajustement n'a pas eu lieu à Parcs Canada. En conséquence, les agents financiers de l'Agence seraient nettement désavantagés par rapport à leurs homologues des autres ministères du gouvernement du Canada, ce qui placerait l'Agence dans une situation précaire expliquant, du moins en partie, le sérieux problème de rétention et de recrutement qu'elle semble éprouver.

Les moyens pour faire face à cette situation sont limités par les restrictions imposées par le paragraphe a) de l'article 23 de la *Loi sur le contrôle des dépenses* qui précise qu'*aucune disposition d'une convention collective conclue – ou d'une décision arbitrale rendue – après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peut prévoir de restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période de contrôle*. Toute velléité de recours à l'ouverture prématurée de la convention collective semble donc exclue. Cependant avec la prochaine ronde de négociations qui s'amorce incessamment, le DGA pourrait tenter d'obtenir l'approbation du Président du Conseil du Trésor pour régler la question de la disparité, si celle-ci s'avère aussi prononcée qu'on l'a laissée entendre.

PROBLÉMATIQUE

Les quinze dernières années ont été marquées par des changements profonds dans les attentes des Canadiens et du Parlement en matière d'imputabilité et de contrôle des finances publiques. Ces changements, engendrés principalement par ce qu'il est convenu d'appeler l'« affaire des commandites », mais aussi par les scandales financiers (Enron, Norbourg, Black, Madoff, etc.) et, plus récemment, la crise financière internationale, ont amené le gouvernement du Canada à se donner, en 2006, une nouvelle législation, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui vise à établir des règles claires quant aux rôles et responsabilités des différents titulaires d'une charge publique, et à resserrer ses contrôles administratifs et financiers.

En conséquence, les dirigeants des différents organismes gouvernementaux (sous-ministres, directeurs généraux d'agence, présidents) ont désormais de nouvelles obligations en matière de gestion et de reddition de compte, ce qui entraîne des pressions accrues sur la charge de travail des agents financiers dans l'ensemble du gouvernement fédéral, y compris à l'Agence Parcs Canada.

Durant les discussions préliminaires, le mandant a indiqué que, conjuguée à la charge de travail accrue, à la structure centralisée et aux possibilités d'avancement restreintes, la situation aurait fait en sorte d'exacerber la forte attraction exercée par les conditions plus avantageuses apparemment retrouvées ailleurs au gouvernement dans les postes de cette catégorie et entraîné conséquemment des effets perturbateurs prononcés sur la communauté financière de l'Agence. Les agents financiers quitteraient peu à peu l'Agence pour aller occuper dans d'autres ministères des postes équivalents mais mieux compensés.

À ces problèmes de rétention, il faut ajouter ceux du recrutement. Il semble en effet qu'il faille travailler vraiment plus fort qu'ailleurs pour recruter de bons candidats pleinement qualifiés pour combler les postes vacants. La direction de l'Agence est donc à la recherche d'options pour corriger la situation, dans le plus grand respect de ses valeurs et principes de gestion des ressources humaines.

MANDAT

À titre de chargé du projet, notre mandat consiste à :

- Poser un diagnostic sur les véritables causes du problème de rétention et de maintien en poste.
- Établir un bilan comparatif de la compensation reçue (sous toutes ses formes) par les agents financiers de Parcs Canada et ceux d'ailleurs au gouvernement fédéral.
- Passer en revue la littérature contemporaine portant sur les moyens compensatoires, ainsi que sur les meilleures pratiques en termes de maintien en emploi et de recrutement, aptes à faire de l'Agence Parcs Canada un employeur de choix.
- Dresser l'inventaire des différentes options offertes.
- Formuler des recommandations quant aux meilleures options applicables au contexte particulier de l'Agence Parcs Canada, présentées sous forme de rapport.

Chapitre 2 – CADRAGE THÉORIQUE

RECENSION DES ÉCRITS

Nous avons examiné la littérature portant sur la motivation, le rendement, le milieu de travail, le recrutement et la rétention, le management des organisations et les meilleures pratiques des secteurs public et privé. Cette revue avait comme objectifs de recenser et de nous approprier les notions théoriques pertinentes qui ont servi à la préparation des questions d'entrevue, à l'interprétation de leurs résultats, ainsi qu'à la formulation de propositions en réponse aux lacunes observées, le cas échéant.

À la recherche d'un meilleur rendement¹

La révolution industrielle, que l'on situe entre la fin du 18^e siècle et le début du 19^e, a eu une incidence profonde sur la perception de la relation entre l'être humain et son outil de production. Jusqu'alors, l'individu avait été le maître de cet outil, celui-ci demeurant un accessoire lui permettant d'atteindre ses objectifs selon un rendement qu'il déterminait lui-même. Or, avec l'arrivée de l'ère industrielle, et le regroupement des outils de production au sein de grandes usines qu'elle a engendré, l'être humain est en quelque sorte devenu lui-même un des accessoires servant à faire fonctionner les outils de production. On a commencé à le considérer comme une autre pièce – interchangeable – de la machine et, à ce titre, on a donc cherché à améliorer son rendement, ainsi qu'on le fait pour toutes les autres composantes de la chaîne de production. En conséquence, on a voulu connaître les facteurs qui influencent son rendement.

¹ Les éléments présentés dans le texte de l'introduction sont principalement tirés de deux sources :
HERZBERG, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. Thomas Y. Crowell Publishers, New York, New York, États-Unis d'Amérique. 203 pages.
et
BERGERON, Pierre-G. 1986. *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin éditeur Ltée. Montréal, Québec, Canada. 932 pages.

Plusieurs chercheurs ont étudié cette question et cela a donné naissance à différentes écoles de pensée. Parce qu'elles forment les bases d'où ont évolué nos notions contemporaines en matière de motivation et de rendement, nous citerons rapidement l'approche scientifique et celle des relations humaines, dont voici deux des principales figures de proue.

Frederick W. Taylor (1856-1915) a été l'un des premiers à appliquer la méthode scientifique à l'organisation du travail. Il a mesuré puis segmenté les tâches, et les a standardisées. Il a en outre séparé les fonctions d'exécution et d'organisation. Bergeron (1986:155) rapporte que Taylor énonça devant une Commission de la Chambre des représentants à Washington, en 1912, les cinq propositions de sa théorie :

- Les tâches sont décomposées en éléments constitutifs.
- Chaque point est analysé afin de trouver la meilleure méthode d'exploitation.
- Les éléments de chacune des tâches sont soumis à des normes de rendement.
- Les employés sont choisis et entraînés d'une façon scientifique.
- La rémunération est déterminée en fonction du rendement.

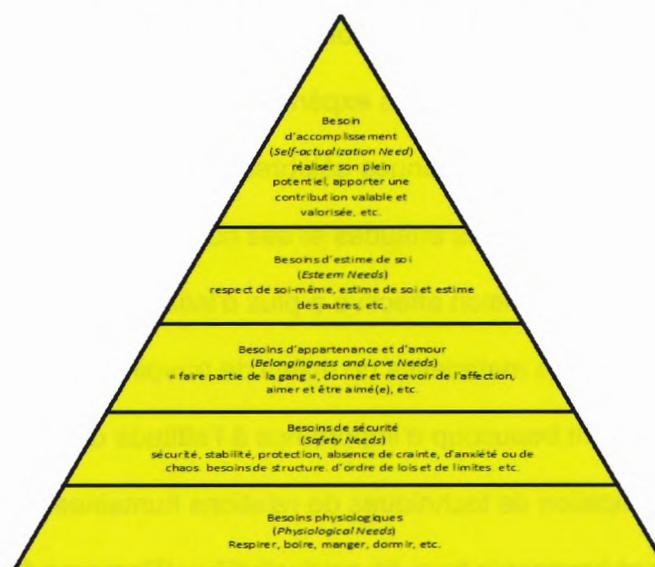
Mais cette perception strictement « économique » de l'être humain devait toutefois rapidement atteindre ses limites. Grâce à ses expériences menées à l'usine Hawthorne près de Chicago de 1927 à 1932, maintenant devenues célèbres, Georges Elton Mayo (1880-1949) démontra que l'élément humain, par ses attitudes et ses comportements, a une forte incidence sur le taux de productivité. La dimension affective a plus d'influence positive sur le rendement des travailleurs que les conditions matérielles du milieu de travail. Les tenants de l'école des relations humaines « accordent beaucoup d'importance à l'attitude des individus et des groupes et, par conséquent, à l'application de techniques de relations humaines pour accroître la satisfaction des individus et hausser le taux de productivité. » (Bergeron 1986:160).

Les chercheurs qui suivront prendront acte de ces deux grands courants de pensée et les conjugueront aux plus récents développements de la psychologie, de la sociologie, de l'ethnologie, de l'anthropologie, de la biochimie, de l'économie, ainsi que de plusieurs autres sciences en émergence. Aux fins du présent travail, nous ne retiendrons que ce qui conceptualise le mieux les notions soulevées par notre sujet d'étude et sont directement pertinents aux objectifs poursuivis.

Maslow et la hiérarchie des besoins

Au début des années 1950, Abraham H. Maslow, formule sa théorie de la motivation humaine, qu'il publie dans *Motivation and Personality*². Il y postule que l'être humain cherche à combler ses besoins, qu'il inventorie, puis catégorise. Ses recherches l'amènent à conclure que cette quête de satisfaction des besoins s'effectue selon un certain ordre en partant des besoins les plus fondamentaux ou essentiels à la survie (physiologiques) jusqu'aux besoins qu'il qualifie de supérieurs (de nature davantage psychologique). La figure 1 présente les cinq types de besoins tels que les a définis Maslow.

Figure 1 – La pyramide de Maslow



² MASLOW, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality, Third Edition* (1987). Harper and Row Publishers Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 294 pages.

Maslow avance en outre que les besoins d'ordre supérieur ne peuvent émerger que lorsque les besoins d'ordre inférieur sont relativement comblés (1953:17). Il est clair qu'un individu constamment tenaillé par la faim consacrerait son énergie et ses ressources à l'apaiser et ne songerait guère à combler ses besoins de sécurité ou d'appartenance avant de l'avoir assouvie. De la même façon, il voudrait d'abord assurer sa sécurité physique avant de songer au respect qu'il inspire chez autrui.

En résumé, Maslow établit que l'individu comble ses besoins selon un certain ordre. Lorsque ses besoins de niveau inférieur sont comblés, de nouveaux besoins de niveau supérieur se manifestent, qu'il cherchera alors à combler à leur tour.

Herzberg et la théorie des deux types de facteurs

À la suite de la publication d'un premier rapport portant sur les résultats d'un recensement de milliers d'articles et de livres au sujet des facteurs d'influence sur l'attitude au travail et des effets de l'attitude au travail sur le rendement³, Frederick I. Herzberg (1923-2000) et ses collègues décident de mener leur propre enquête en interviewant des centaines de professionnels de la région de Pittsburgh. Ils cherchent à déterminer ce qui affecte leur attitude à l'égard de leur travail.

Dans *The Motivation to Work*⁴, publié en 1959, Herzberg et ses collaborateurs proposent la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation.

³ HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R. O. et CAPWELL, Dora F. 1957. *Job attitudes : Review of Research and Opinion*. Psychological Services of Pittsburgh. Pittsburgh, Pennsylvanie, États-Unis d'Amérique. 279 pages.

⁴ HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard et SNYDERMAN, Barbara B. 1959. *The Motivation To Work*. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 157 pages.

En vertu de cette théorie, il y a d'une part les facteurs d'hygiène (ou extrinsèques) : salaires et traitement reçus, sécurité d'emploi et sécurité physique, qualité de la supervision exercée, espace de travail, milieu de travail, etc. Les facteurs extrinsèques s'inscrivent à l'extérieur du travail lui-même, dans l'environnement de l'employé et dans les conditions que lui procure cet environnement. Lorsqu'il estime qu'un ou plusieurs de ces facteurs sont devenus insatisfaisants (en raison d'une supervision déficiente qui ne lui donne jamais de feedback ou d'un milieu de travail insalubre, par exemple), sa motivation sera négativement affectée et son rendement fléchira de manière significative. Il consacrera alors beaucoup de temps et d'énergie à tenter d'améliorer la situation. S'il ne parvient pas à combler ses attentes minimales, son insatisfaction deviendra si grande qu'il ira chercher un emploi ailleurs.

D'autre part, il y a les facteurs de motivation (ou intrinsèques) : sentiment d'apporter une contribution valable et valorisée, autonomie dans la tâche, occasions de perfectionnement, possibilité de développer et de mettre en œuvre un plan de carrière, etc. Les facteurs intrinsèques s'inscrivent dans le travail lui-même et dans la façon dont il vient combler les buts, les objectifs et les attentes de l'employé par rapport à son propre développement et à la poursuite de sa carrière. Ils portent davantage sur sa capacité de s'épanouir et de se réaliser comme individu à travers son travail. Contrairement aux facteurs extrinsèques, une réduction dans la qualité des facteurs intrinsèques n'entraînera pas d'insatisfaction; l'employé subira simplement une baisse de motivation pour atteindre un état neutre, où il est ni satisfait ni insatisfait.

De la même manière mais à l'opposé, le fait de satisfaire aux facteurs extrinsèques n'entraîne pas nécessairement non plus une motivation accrue, mais permet simplement d'éliminer les sources d'insatisfaction pour amener l'employé à un état neutre : maintenant que la source de son insatisfaction est disparue, il n'y pense même plus.

Herzberg précisera quelques années plus tard dans *Work and the Nature of Man*⁵, le troisième volume de ce qu'il a lui-même appelé sa trilogie, qu'il a mené cette étude dans le but de « vérifier que l'individu a deux sortes de besoins : son besoin animal d'éviter la douleur (*avoid pain*) et son besoin humain de s'épanouir au plan psychologique (*psychological growth*). » (1966:71) et rappellera que pour répondre à son besoin d'épanouissement psychologique en accomplissant quelque chose, il faut qu'il y ait quelque chose à accomplir, une tâche (1966:75). Or, c'est la nature de cette tâche (importance, variété, mise à contribution de ses différentes compétences, etc.) qui déterminera le degré de motivation que pourra atteindre l'individu.

En résumé, Herzberg nous montre que ce qui crée la satisfaction et ce qui crée l'insatisfaction sont deux types de facteurs différents, et qu'il faut donc s'attarder aux deux. Du point de vue de la gestion, la situation idéale consiste à neutraliser, ou du moins à atténuer, les facteurs extrinsèques les plus irritants et à exacerber les facteurs intrinsèques. L'employé devient alors satisfait et motivé.

Les théories cognitivistes

Au seul désir (quasi instinctuel) de l'individu le poussant à satisfaire ses besoins, les théories cognitivistes ajoutent un élément de réflexion. L'individu agira avec plus ou moins d'empressement, voire pas du tout, selon l'idée qu'il se fait du travail à accomplir sur la base des possibles récompenses qu'il pourrait en tirer en compensation des efforts qu'il aura dû fournir pour l'exécuter avec succès. L'individu devient calculateur...

Aux fins du présent projet, nous nous attardons à deux d'entre elles.

⁵ Herzberg, F. (1966) *opus citatum*.

Vroom et la théorie des attentes

En publiant sa théorie des attentes dans *Work and Motivation*⁶, en 1964, Victor Vroom (1932-) a voulu combler l'écart séparant la science de la psychologie des technologies aptes à influencer le comportement humain. Son modèle repose sur trois concepts :

- la valence (*outcome*), c'est-à-dire la valeur – positive, négative ou nulle – que l'individu accorde à un résultat attendu;
- l'attente (*expectancy*), c'est-à-dire la valeur – nulle ou positive – accordée par l'individu à la probabilité que ce résultat se réalise vraiment;
- l'instrumentalité (*instrumentality*), c'est-à-dire la valeur – positive, négative ou neutre – accordée subjectivement par individu à sa capacité d'atteindre d'autres résultats si ce résultat-ci se réalise.

Si l'individu estime que le résultat obtenu de poser tel ou tel geste en vaut la peine, et qu'il y a de fortes chances que ce résultat se concrétise s'il pose le geste, alors il le posera. Et il agira d'autant plus si ce résultat lui permet en outre d'atteindre un ou plusieurs autres résultats souhaités.

Si ses estimations demeurent subjectives – il n'y a de mesures formelles pour aucune de ces valeurs – l'individu y inclut néanmoins tout ce qu'il peut observer et percevoir de son organisation. Ainsi, il interprètera tous les gestes (les décisions prises, les récompenses données, la façon de communiquer les messages et leur contenu, la congruence entre les différentes décisions et initiatives, etc.), à tous les niveaux de l'organisation, et n'estimera ses attentes crédibles que s'il conclut que l'organisation agit conformément à ce qu'elle dit; en

⁶ VROOM, Victor. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 331 pages.

d'autres mots, et pour reprendre l'expression maintes fois entendue, que si l'organisation et ses dirigeants « walk the talk ».

Enfin, et bien que cela dépasse le cadre du présent projet d'intervention, nous noterons à des fins d'apprentissage que Vroom propose une méthode pour quantifier la force de cette motivation qu'il exprime sous la forme d'une fonction sommative de la relation entre la valence et l'attente de chaque résultat escompté :

Équation 1 – La fonction de la force de la motivation

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right]$$

Où : F_i = la force poussant à la réalisation de l'acte i

E_{ij} = la force de la croyance ($0 \leq E_{ij} \leq 1$) que l'acte i sera suivi du résultat j

V_j = la valence du résultat j

En résumé, Vroom montre que l'individu observe constamment les paroles et les comportements des autres membres de son organisation et évalue la congruence entre ces paroles et ces comportements pour répondre à la question : est-ce que l'organisation fait correspondre le geste à la parole? Sur la base de cette évaluation, il fondera son appréciation de la crédibilité qu'il estime pouvoir accorder au fait d'obtenir la récompense promise pour le travail à effectuer et, selon que cette appréciation est positive ou négative, il agira ou non.

La théorie de l'équité d'Adams⁷

Essentiellement, cette théorie formulée par John Stacey Adams, en 1965⁸, stipule que l'individu établit un ratio entre le gain tiré de son travail et la contribution qu'il a du fournir pour ce travail, qu'il comparera ensuite avec le ratio entre le gain et la contribution qu'il perçoit pour d'autres individus œuvrant dans un poste équivalent ou semblable au sien.

L'expression « contribution » (C) se définit comme étant tout apport (temps, efforts, sacrifices personnels, etc.), susceptible de permettre à l'individu d'obtenir un gain. L'expression « gain » (G) se définit comme étant toute compensation (salaire, reconnaissance, récompense, prestige, estime de soi, sécurité d'emploi, etc.) que l'individu peut tirer de sa contribution.

En vertu de cette théorie :

Si le ratio perçu chez l'autre est à peu près équivalent au sien, ($G_i/C_i = G_a/C_a$), il se sentira traité avec équité et éprouvera de la satisfaction.

Si le ratio perçu chez l'autre lui semble supérieur au sien ($G_i/C_i < G_a/C_a$), il éprouvera un sentiment d'iniquité et voudra combler la différence perçue en cherchant soit à hausser son propre gain (en demandant une augmentation de salaire, par exemple), soit en réduisant sa contribution (il pourrait alors chercher à prendre davantage son temps pour accomplir la tâche, par exemple). S'il ne peut corriger la situation dans son emploi présent, il le quittera pour un nouvel emploi où il percevra une meilleure équité.

⁷ Notes prises dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail, donné par le Jacques M. Pelletier. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

⁸ ADAMS, J. S. 1965. *Inequity in Social Exchange*, cité par BERKOWITZ, L. dans *Advances in Experimental Psychology*, Academic Press, États-Unis d'Amérique.

Si le ratio perçu chez l'autre lui semble inférieur au sien ($G_i/C_i > G_a/C_a$), il éprouvera quand même un certain sentiment d'iniquité qui entraînera une baisse de motivation, non pas par un changement de comportement mais par un changement psychologique; l'individu modifiera alors sa perception pour justifier l'avantage dont il jouit.

En résumé, l'individu établit constamment un rapport entre les gains qu'il obtient et les efforts qu'il doit consentir pour y parvenir et le compare à celui qu'il perçoit chez les autres. Le résultat de cette comparaison influera sur son niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à son emploi et, en conséquence, aura une incidence directe sur son rendement. Plus la situation lui semblera inéquitable (qu'elle lui soit favorable ou défavorable), plus il cherchera à rétablir l'équilibre. Le gestionnaire devra donc chercher à faire en sorte que ses employés se sentent traités avec équité les uns par rapport aux autres, notamment qu'une même peine devrait recevoir une même rétribution.

L'indice de potentiel de motivation⁹

Un des moyens à la disposition du gestionnaire pour rétablir cet équilibre consiste à examiner le potentiel de motivation que comporte un poste donné.

Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi, il n'est possible de tirer des résultats positifs au plan personnel et professionnel (haut degré de motivation interne, haute satisfaction à l'égard de son emploi, haut degré de rendement et réduction de l'absentéisme et du roulement) d'un emploi donné que si trois états psychologiques sont présents :

- un sentiment de l'utilité du travail;
- un sentiment de responsabilité à l'égard des résultats; et

⁹ HACKMAN, Richard J., OLDHAM, Greg R. et STEPINA, Lee P. 1978. *Norms for the Job Diagnostic Survey*. Technical Report No. 16. School of Organisation and Management, Yale University, États-Unis d'Amérique. 45 pages.

- la connaissance des résultats produits par les activités du travail.

Or, selon Hackman et ses collègues, ces trois états psychologiques n'apparaîtront qu'en présence de cinq caractéristiques principales (1978:1) :

- la variété des tâches (V);
- les tâches pouvant être réalisées entièrement (I pour intégralité);
- la signification des tâches (S);
- l'autonomie individuelle (A); et
- la rétroaction sur ses activités (F pour feedback).

Ils établissent une relation entre ces cinq caractéristiques qui permet de mesurer le potentiel de motivation qu'offre un poste :

Équation 2 – L'indice de potentiel de motivation

$$IPM = \frac{V + I + S}{3} * A * F$$

Après avoir interviewé 6930 employés œuvrant dans 876 postes différents au sein de 56 organisations dans le cadre d'un sondage sur la satisfaction en emploi (le *Job Diagnostic Survey*), ils ont publié un rapport établissant des normes pour chacune des cinq caractéristiques, normes qui peuvent désormais servir de points de repère pour les postes qu'envisage de créer une organisation.

En résumé, le gestionnaire peut utiliser l'indice de potentiel de motivation d'un poste pour déterminer si ce poste a tout ce qu'il faut pour motiver son titulaire et optimiser ainsi son rendement, de même que pour identifier d'éventuelles faiblesses et, le cas échéant, déterminer les mesures correctrices nécessaires.

L'organisation, un système dynamique

Les notions abordées jusqu'à présent ont essentiellement porté sur l'individu. Qu'est-ce qui le motive dans son travail et, inversement, qu'est-ce qui le démotive? Par quels moyens évalue-t-il son niveau de satisfaction en emploi? Et par quels moyens se compare-t-il à ses collègues de travail? Répondre à ces questions offre d'intéressantes pistes de solution au gestionnaire qui vise à obtenir le meilleur rendement possible de ses ressources humaines.

Cependant, il importe également de bien comprendre le cadre dans lequel s'inscrivent ces notions, c'est-à-dire l'organisation. Or, jusqu'à présent, l'expression « organisation » employée dans ce texte est demeurée relativement vague. Nous allons maintenant tenter d'y jeter un peu de lumière.

Les plus récentes études tendent à démontrer que la représentation d'une organisation solide, figée et immuable ne correspond pas à la réalité. Les organisations ont une vie : elles naissent, grandissent et se développent pour éventuellement atteindre une certaine maturité, puis, pour diverses raisons elles peuvent décliner, voire mourir si on laisse aller les choses et que rien n'est fait. Ce cycle de vie est fortement influencé par l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Bref. Les organisations sont des entités dynamiques, en constante mouvance, qui évoluent et doivent se transformer continuellement pour éviter le déclin.

Depuis Barnard¹⁰, qui affirmait dès 1938 que « les organisations, tant publiques que privées, ont à l'origine été créées par des personnes cherchant à atteindre ensemble des objectifs qu'elles ne pouvaient atteindre seules », de nombreux chercheurs ont cherché à mieux comprendre ce qu'elles sont. Règle générale, l'organisation est maintenant conceptualisée sous

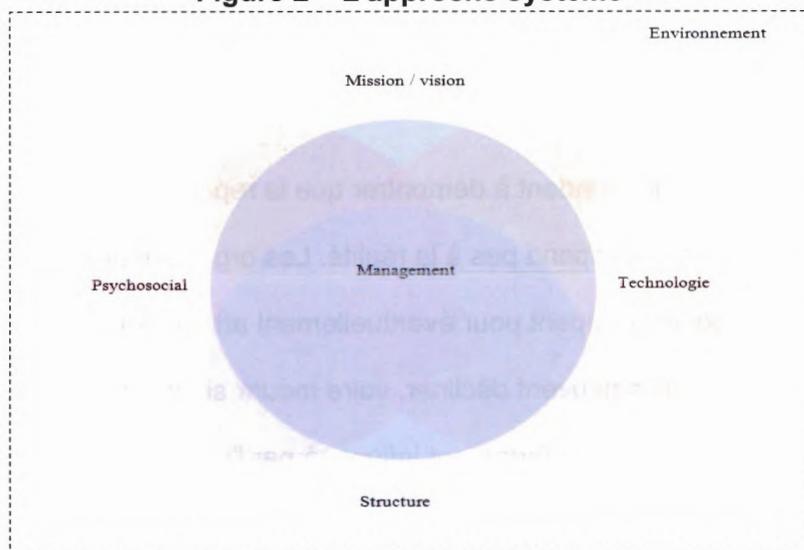
¹⁰ BARNARD, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. New York. États-Unis d'Amérique, cité par EMERY, Yves, dans *La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation*. Revue Téléscope, Automne 2005.

forme de modèle dynamique. Parmi les plus fructueux de ces modèles figurent celui de Mintzberg et celui de Katz et Kahn, ce dernier que nous examinons plus en détails ci-dessous.

L'approche système

L'approche système proposée par Daniel Katz et Robert L. Kahn¹¹, en 1978, appréhende l'organisation comme un système ouvert, qui subit l'influence des facteurs micros et macros présents dans son environnement, ainsi que celle des joueurs en présence. Ce système est composé de cinq sous-systèmes en constante interaction les uns avec les autres, qui s'influencent mutuellement.

Figure 2 – L'approche système



Ces sous-systèmes sont :

- *La mission, la vision, le mandat, les objectifs, etc.* – Ce sous-système, qui énonce la raison d'être de l'organisation, a comme objectif de canaliser les énergies de l'organisation et d'engager ses membres. Il est crucial qu'il soit visible, connu et compris de tous et bien intégré par tous.

¹¹ KATZ, Daniel et KAHN, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2e édition. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 848 pages.

- *La technologie* – C’est le savoir et le savoir-faire dont dispose l’organisation pour transformer ses inputs en outputs. On la définit de la manière suivante : « C’est la combinaison des habiletés, des connaissances, des aptitudes, des techniques, du matériel, des machines, des ordinateurs, des outils et autres équipements qu’utilisent les personnes pour rencontrer de façon efficace les objectifs de l’organisation. »¹²
L’efficience et l’efficacité de la technologie sont, de façon générale, assez facilement quantifiables. Le gestionnaire dispose donc de mesures. Aussi, des changements dans l’environnement le contraindront à modifier ces savoir-faire pour les adapter à la nouvelle réalité de manière à ce qu’ils conservent leur efficacité et leur efficience.
- *La structure* – C’est la forme légale, organisationnelle et physique que se donne l’organisation pour lui permettre de transformer ses inputs en outputs. Elle est fortement influencée par son environnement et la technologie dont elle dispose, ainsi que par les hauts dirigeants de l’organisation (influence psychosociale).

On mesure l’efficacité de la structure en fonction de quatre dimensions, entre lesquelles il faut maintenir différents équilibres pour que l’organisation puisse fonctionner correctement :

- la différenciation – qui peut être soit verticale (la manière dont une organisation façonne sa hiérarchie et crée les liens qui établissent les relations entre les différents rôles organisationnels ou les différentes sous-unités), soit horizontale (la manière dont l’organisation regroupe les tâches

¹² Notes prises dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail, donné par le Jacques M. Pelletier. École nationale d’administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

organisationnelles en rôles et les rôles en sous-unités, en fonctions ou en divisions).

- l'intégration – Les gens travaillent-ils en silo ou la direction leur offre-t-elle une vision suffisamment large pour appréhender la « big picture » et assurer la prise en compte des effets de leurs activités sur les autres fonctions de l'organisation? Les gestionnaires sont-ils suffisamment en contact direct avec leurs collègues des autres fonctions pour assurer un dialogue soutenu et fructueux?
- la prise de décision – qui peut être centralisée ou décentralisée. On dira qu'elle est centralisée lorsque *l'autorité de prendre des décisions importantes est retenue par les gestionnaires en haut de la hiérarchie* et on dira qu'elle est décentralisée lorsque *l'autorité de prendre des décisions importantes concernant les ressources et d'initier de nouveaux projets est déléguée aux gestionnaires de niveau inférieur*. Il convient de trouver le juste équilibre entre la centralisation et la décentralisation pour que l'organisation puisse atteindre les résultats souhaités.
- le contrôle – qui sert à vérifier les résultats et les comportements des personnes mais aussi, et surtout, à motiver les personnes à travailler dans l'intérêt de l'organisation. Ainsi, il faut répondre à la question « nos mesures de contrôle » sont-elles adéquates ou entravent-elles indument le rendement de nos employés? Et leur procurent-elles la rétroaction nécessaire à l'amélioration de leur performance? On cherchera à atteindre le meilleur équilibre possible entre la standardisation (contrôle strict) et l'ajustement mutuel (souplesse) des processus.

La structure hiérarchique moderne repose sur six principes (adaptés de Weber)¹³ :

- Elle est assise sur le concept de l'autorité légale
 - Les rôles organisationnels sont attribués sur la base de la compétence technique
 - Les responsabilités et les autorités sont clairement définies
 - Un service de niveau inférieur est toujours sous le contrôle d'un service de niveau supérieur (alors qu'en réalité, il arrive souvent que le contrôle vienne d'un service de niveau latéral)
 - On utilise des règles, standards, procédures et normes pour contrôler les comportements des membres et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Il convient cependant de veiller à ne pas imposer trop de règles, ce qui engendrerait une baisse de la productivité
 - Les lois, décisions, règles, etc. doivent être clairement communiquées et mises sur papier.
-
- *Le psychosocial* – qui comprend tout ce qui a trait aux règles formelles et informelles qui régissent le milieu de travail, c'est-à-dire les valeurs, l'éthique, la culture, le climat organisationnel, la qualité de vie au travail, ainsi qu'au leadership, à la motivation et aux styles de communication qui s'y exercent. La communication y joue un rôle fondamental du fait que c'est par elle que s'expriment les échanges d'information entre l'organisation et ses employés et parmi les employés entre eux. Elle procède à deux plans : le « dit » (c'est-à-dire les messages verbaux et écrits, les documents constitutifs, les règles codifiées, etc.) et le « non-dit » (les attitudes, les comportements, les paroles non prononcées ou les gestes non posés, etc.).

¹³ *Idem*

Lorsqu'il intègre un milieu de travail, l'individu devient soumis à ces règles plus ou moins formelles qui régissent la « manière dont les choses se passent chez-nous. » Sa perception de la façon dont l'organisation applique ces règles et s'y conforme influence son attitude et, en conséquence, aura des impacts sur son comportement au travail.

On définit le climat organisationnel comme étant « la résultante de l'ensemble des tendances issues des perceptions individuelles des membres de l'organisation. Ces perceptions portent sur l'état et le fonctionnement des sous-systèmes de l'organisation. Les tendances perceptuelles ont un impact sur le rendement et la satisfaction des membres de l'organisation. »¹⁴

Puisque l'individu observe tout ce qui se dit et tout ce qui se fait, et qu'il vérifie la congruence entre les deux, l'organisation veut s'assurer d'offrir le meilleur climat organisationnel possible. L'une des façons de maintenir un bon climat organisationnel consiste à offrir une bonne qualité de vie au travail¹⁵. Celle-ci recherche un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et la vie privée, un sens d'appartenance à l'organisation, un sens d'accomplissement et de réalisation, une reconnaissance de la valeur de la personne et de la dignité, ainsi qu'une productivité apte à assurer la survie de l'organisation. La qualité de vie au travail cherche à passer de la logique du « toujours plus » à celle du « toujours mieux », à passer d'un mode directif et contraignant à un mode de confiance et

¹⁴ Notes prises dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail, donné par le Jacques M. Pelletier. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009

¹⁵ PELLETIER, Jacques M. 2009. Notes tirées d'une présentation en classe intitulée *La qualité de vie au travail* livrée dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada.

d'autodétermination. L'annexe 2 dresse l'inventaire des indicateurs de la QVT et des facteurs qui les affectent.

- *Le management* – Essentiellement, le rôle du management est de veiller à ce que les autres sous-systèmes interagissent harmonieusement et que l'organisation s'acquitte de son mandat avec le plus d'efficacité possible. Pour y parvenir, il se tient à l'affût de l'environnement et cherche constamment des moyens de mieux adapter l'organisation et ses sous-systèmes aux conditions qui évoluent. Le cas échéant, c'est à lui qu'incombera la responsabilité de gérer le changement. Il doit donc être en mesure de faire preuve d'une grande habileté à communiquer.

Le management est généralement formé de deux groupes :

- les cadres supérieurs qui, pour paraphraser Henry Mintzberg¹⁶, se situent au sommet hiérarchique de l'organisation et sont responsables de la conception des structures, des décisions importantes, de la direction générale de l'organisation, etc.; et
- les cadres intermédiaires qui assurent la gestion de fonctions ou d'unités plus spécifiques.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada donne une définition précise à l'expression « gestionnaire » :

« Un gestionnaire est un employé qui fait partie intégrante d'une équipe de gestion et qui est chargé d'exercer les pouvoirs lui ayant été délégués en matière de ressources humaines et financières de manière à réaliser les objectifs de l'organisation au sein de la fonction

¹⁶ Notes prises dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail, donné par Jacques M. Pelletier. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

publique du Canada. En plus des responsabilités fonctionnelles de leurs postes, les gestionnaires dirigent du personnel, reconnaissent et récompensent les accomplissements, gèrent le rendement, gèrent le changement et prônent les valeurs, l'éthique et la culture de l'organisation. »¹⁷

Certains chercheurs proposent des modèles de management en plusieurs dimensions. Mackenzie en propose trois¹⁸ : la gestion, c'est-à-dire atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixée par l'action interposée des collaborateurs; l'administration, c'est-à-dire régir les détails des affaires de direction; et le leadership, c'est-à-dire influencer les collaborateurs dans le sens de la réalisation des buts désirés.

Pour d'autres, le rôle de gestionnaire ne consiste nullement à gérer des individus mais plutôt à agir sur la relation de travail¹⁹ qui unit ce gestionnaire à ses employés, patrons ou collègues, une relation de travail qui est le résultat des interactions mutuelles particulières qu'il a avec chacun d'eux.

Si l'interaction verbale constitue certes l'un des piliers de cette relation de travail – Solange Cormier²⁰ va même jusqu'à confondre la relation à la communication – la qualité de cette relation sera aussi modulée par d'autres facteurs, notamment par l'image qu'a l'interlocuteur de l'autre. Or, cette image, il se la fait en observant les

¹⁷ Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Promouvoir l'excellence*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/mgs-fra.asp>. (consulté le 26 septembre 2010).

¹⁸ MACKENZIE, R. Alec. 1969. Le processus de gestion en trois dimensions. Article extrait de la Harvard Business Review de novembre-décembre 1969. 5 pages.

¹⁹ Notes prises dans le cadre du cours ENP 7220 – Habiletés de direction, donné par Kevin Saville. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

²⁰ CORMIER, Solange. 2008. *La communication et la gestion*, 2e édition, Presses de L'Université du Québec, Québec, Québec, Canada. 247 pages.

comportements. Il faut donc veiller à ce que ses propres comportements transmettent les messages voulus et à éliminer ceux qui envoient de mauvais messages.

Pour s'acquitter avec succès de son rôle de management, le gestionnaire doit donc maîtriser certaines habiletés. Yves St-Arnaud²¹, dans son ouvrage intitulé *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, en mentionne deux : la compétence technique, qui « consiste à appliquer correctement, dans la réalité, un procédé particulier ou un modèle d'intervention; et la compétence relationnelle, qui s'alimente de la compétence technique mais [...] va au-delà [en exigeant] que l'on prenne en considération les particularités de chaque situation. »

Selon d'autres chercheurs²², la capacité du gestionnaire à obtenir le meilleur rendement organisationnel possible repose sur trois compétences de base :

- La conceptualisation – Une portion appréciable des activités du gestionnaire consiste à recevoir beaucoup d'information, qu'il doit ensuite retransmettre soit à ses employés, soit à ses patrons, voire au monde extérieur. Pour être en mesure de s'exécuter efficacement et rendre cette information convenablement, il doit être lui-même capable de bien la comprendre. La conceptualisation, c'est sa capacité intellectuelle à appréhender la nature des informations qu'il reçoit (comme par exemple une nouvelle politique que devra mettre en application son unité ou les éléments du Budget qui touchent son unité ou son organisation), à les analyser, à les ordonner et à les structurer, ou de celles qu'il doit transmettre (comme le rôle de son unité dans

²¹ ST-ARNAUD, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, 2^e édition. Les Presses de l'Université de Montréal. Montréal, Québec, Canada. 279 pages.

²² Notes prises dans le cadre du cours ENP 7220 – Habiletés de direction, donné par Kevin Saville. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

l'ensemble de l'organisation et du gouvernement), de manière à lui en donner la compréhension la plus fidèle à la réalité possible et à lui permettre de les formuler clairement dans leur plus simple expression. Elle sera d'ailleurs souvent schématisée sous forme graphique même si, comme dans le cas de la conceptualisation du rôle et des responsabilités des fonctions publiques fédérale et québécoise, elle peut également être formulée sous forme écrite. La conceptualisation, c'est l'habileté à se faire l'idée la plus juste possible de la réalité de son organisation... pour mieux la communiquer.

- L'intégration – c'est la *réalisation de l'interdépendance harmonieuse d'éléments différents*.²³ Voici un exemple d'intégration : l'Agence Parcs Canada, a le double mandat de protéger et de mettre en valeur notre patrimoine naturel et culturel. Ce mandat exige d'elle qu'elle exécute des activités et des fonctions visant la protection et d'autres visant la mise en valeur, activités fort différentes les unes des autres et qui peuvent parfois sembler contradictoires. Or, pour les mener à bien de la manière la plus efficiente et efficace possible, l'Agence s'est structurée en directions générales. La haute direction en assure la coordination et partage les ressources, de sorte que l'organisation agit comme un tout cohérent dont toutes les parties tendent vers l'objectif commun, la réalisation du mandat. L'intégration, c'est l'habileté de conjuguer ensemble différents, différents rôles ou différentes fonctions et de distribuer les ressources disponibles entre chacun de ces éléments de la manière la plus efficiente possible.
- La communication (par laquelle s'exprime le leadership) – De toutes les habiletés qui doivent constituer l'arsenal du gestionnaire, la communication est certes l'une des plus importantes car c'est par elle que s'effectuent les

²³ Notes prises dans le cadre du cours ENP 7220 – Habiletés de direction, donné par Kevin Saville. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 2009.

interactions qui forment, modulent et sculptent les relations professionnelles. On dira d'une communication qu'elle est efficace lorsque l'émetteur et le récepteur auront une même compréhension mutuelle du message transmis. Il convient donc de bien s'assurer que ses messages sont bien compris et, inversement, que je comprends bien les messages qui me sont transmis. Chaque individu possède son propre style de communication « par défaut » parmi quatre types : aimable, analytique, directif ou expressif.

La communication interpersonnelle

« Il est essentiel que le management pense moins à ce que la hiérarchie veut faire passer comme message au personnel dans l'intention de lui plaire qu'à écouter ce que ce personnel veut savoir et ce à quoi il est réceptif. » Pour Linda Adams²⁴, l'efficacité personnelle se fonde sur la capacité de chacun à satisfaire ses propres besoins et sur son habileté à entretenir des relations authentiques avec les autres.

Dans *La communication efficace pour des relations sans perdants*, elle conceptualise son modèle par ce qu'elle appelle le rectangle des comportements, en vertu duquel, certains sont acceptables et d'autres non. Trois éléments déterminent cette acceptabilité :

- Moi : mon humeur, mon état physique ou mon état mental peuvent influencer mon attitude à l'égard d'un comportement. Par exemple, s'il est acceptable de recevoir un travail urgent quand je suis en forme, cela devient inacceptable quand je suis fatigué et que j'ai mal à la tête.
- L'environnement : Le moment et l'endroit sont aussi des déterminants de l'acceptation d'un comportement. Par exemple, si c'est acceptable que mon

²⁴ ADAMS, Linda (2005). *Communication efficace pour des relations sans perdants*, 2e édition, Les éditions de l'Homme, Québec, Québec, Canada. 265 pages.

- enfant roule à bicyclette sur une rue bien tranquille, c'est inacceptable qu'il roule à bicyclette sur un grand boulevard métropolitain à l'heure de pointe!
- L'autre : Ce qu'on ressent face au comportement d'une autre personne est influencé par ce qu'on éprouve pour cette personne, Par exemple, si c'est acceptable que mon ami m'appelle tard le soir, ça devient inacceptable si cet appel provient de quelqu'un que je déteste.

Ainsi un même comportement nous apparaîtra donc parfois acceptable, parfois non. Quand un comportement nous apparaît inacceptable, il y a alors un conflit dans la relation. Adams ajoute que pour être en mesure de rétablir une relation efficace, il faut confronter l'autre, mais d'une manière qui préserve la relation. Pour y parvenir, il faut d'abord bien comprendre où se situe le conflit, c'est-à-dire chez moi, chez l'autre ou dans l'environnement. Ensuite, il faut pouvoir l'exprimer efficacement.

Ici, Adams fait appel à deux éléments: En premier lieu, il s'agit de s'affirmer de façon efficace, en évitant de provoquer une réaction de défense chez l'autre. Elle appelle cela le « message je ». Le message-je traduit sa réalité intérieure, sans jugement ni interprétation quant à la conduite de l'autre. Par exemple, un collègue de travail s'installe toujours dans la seule salle de conférence de l'étage. Plutôt que de lui dire « tu monopolises toujours la salle de conférence et les autres ne peuvent jamais l'utiliser », le message-je transformera cela en « j'aurai bientôt des réunions importantes et j'aurais besoin de la salle de conférence. On pourrait peut-être établir un calendrier, qu'en penses-tu? »

Le second élément, c'est l'écoute active de l'autre. Il me faut bien comprendre ce qu'elle ou il me dit. Adams nous invite à cet égard, à éviter les erreurs courantes comme amplifier ou atténuer ce que dit l'autre; y ajouter ou omettre des éléments; voire répéter textuellement ce que dit l'autre. Il s'agit d'agir de manière à comprendre le plus exactement possible ce que dit l'interlocuteur et quels sont ses objectifs.

L'intelligence émotionnelle

Hendrie Weisinger pose que les émotions qui se manifestent en milieu professionnel, longtemps escamotées, voire complètement ignorées, doivent plutôt être prises en compte parce qu'elles ont une influence déterminante et parce qu'il est possible d'agir sur elles. Il ajoute qu'elles nous fournissent bon nombre d'indices sur les raisons de nos comportements. Les réprimer nous priverait de cette information et étouffer ses émotions ne les efface d'ailleurs pas; cela ne fait que les rendre latentes et prêtes à resurgir de nouveau à tout moment.²⁵

Pour leur part, les auteurs Goleman, Boyatzis et McKee²⁶ posent quatre dimensions à l'intelligence émotionnelle selon deux types de compétences :

- les compétences personnelles, qui comprennent la conscience de soi (connaître et identifier ses propres émotions) et la gestion de soi (gérer efficacement ces émotions); et
- les compétences sociales, soit l'intelligence interpersonnelle (l'identification des émotions qui surviennent chez l'autre) et la gestion de la relation (c'est-à-

²⁵ WEISEIGER, Hendrie. 2005. *L'intelligence émotionnelle au travail. Gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*. Les éditions Transcontinentales. Montréal, Québec, Canada. 237 pages.

²⁶ GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard et M^CKEE, Annie. 2005. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Pearson Education France. Paris, France. 354 pages.

dire, l'action réfléchie et délibéré pour amener l'autre à reconnaître ses propres émotions et influencer sur elles).

Le leadership

Ces mêmes auteurs présentent également les différents styles de leadership. Ils en comptent six:

- Le partenaire : qui peut résoudre les désaccords, motiver les troupes en période de tension et renforcer les liens interpersonnels;
- le visionnaire : qui, quand la situation le requiert, voit loin et donne aux autres les orientations nécessaires à l'atteinte de cette vision;
- le gagnant : qui tire une très haute performance de son équipe, mais n'est vraiment efficace que lorsque celle-ci est motivée et bien rodée;
- l'entraîneur : qui agit comme un coach pour un ou l'ensemble de ses collaborateurs en les aidant à développer des habiletés pour améliorer leurs performances de façon durable;
- le démocrate : qui suscite l'adhésion en établissant des consensus et parvient ainsi à obtenir une excellente contribution de ses collaborateurs; et
- l'autoritaire : Ce dernier ne donne pas dans la dentelle mais réussira à initier et à mener à terme un changement radical ou à régler le cas de collaborateurs à problèmes.

Différentes situations exigeront le recours à différents styles de leadership.

Pour être en mesure de s'acquitter convenablement de ses fonctions et espérer améliorer les choses dans son équipe, un gestionnaire doit donc avoir, en plus d'une solide maîtrise des aspects techniques de son travail, la capacité de recourir aux outils de

communication indispensables dont il dispose et afficher les comportements et styles de leadership adaptés aux besoins de la situation.

En résumé, par l'approche système, on peut appréhender l'organisation dont on a la charge (qu'il s'agisse d'un ministère au complet ou d'une simple unité administrative) comme un tout formé de cinq sous-systèmes interconnectés et interdépendants les uns des autres. On doit les examiner tour à tour pour vérifier leur adéquation aux facteurs de l'environnement et aux joueurs en présence. L'approche système procure un outil d'identification et de résolution des déséquilibres entre les sous-systèmes qui permet d'anticiper les impacts sur les autres sous-systèmes qu'aura tel ou tel changement apporté à un sous-système en particulier. On pourra ainsi apporter les corrections nécessaires et prévenir d'éventuels problèmes avant même qu'ils ne surgissent. L'art du gestionnaire consiste à agencer les équilibres de manière optimale pour que l'organisation puisse atteindre un maximum d'efficacité et d'efficience.

Le design organisationnel : bien au-delà de la structure

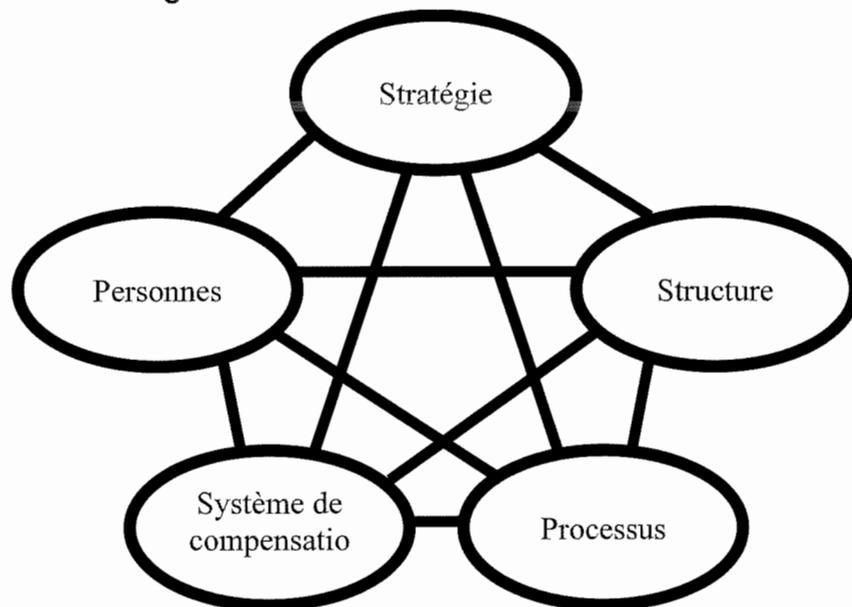
Pour mener à bien ses efforts de renouvellement, l'Agence Parcs Canada a eu recours au modèle de design organisationnel en étoile développé par Jay Galbraith et ses collègues²⁷. Nous avons donc cru bon de nous y attarder afin de veiller à ce que la mise en application éventuelle des recommandations de notre projet y soit compatible. Galbraith et ses collègues observent que les organisations sont constamment aux prises avec le changement et qu'elles doivent pouvoir s'y adapter rapidement et avec efficience si elles veulent être en mesure d'atteindre leurs objectifs, voire assurer leur survie.

²⁷ GALBRAITH, Jay, DOWNEY, Diane et KATES, Amy. 2002. *Designing Dynamic Organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. AMACOM, New York, États-Unis d'Amérique. 286 pages.

Pour y parvenir, elles doivent répondre à plusieurs questions touchant différents secteurs comme la raison d'être, l'avantage concurrentiel, les méthodes de production employées, la rémunération, etc. Ils appellent ce processus de réflexion, de planification et de mise en œuvre, le design organisationnel et le définissent ainsi : « [traduction] processus délibéré visant à configurer les structures, les processus, les systèmes de récompense et les politiques et pratiques en matière de ressources humaines de manière à créer une organisation efficace, capable de réaliser sa stratégie d'entreprise. » (2002:2).

Pour appréhender tous les éléments à considérer, Galbraith utilise un modèle conceptuel en étoile, modèle qui prend également en compte les liens qui unissent ces éléments les uns aux autres et la façon dont toute cette interaction influence le processus même de conception.

Figure 3 – Le modèle en étoile de Galbraith



Placée au sommet de l'étoile, la Stratégie est bien sûr le premier élément à considérer puisque tous les autres en sont tributaires. Cette étape consiste d'abord à réfléchir au mandat, à la mission et à la vision de l'organisation pour voir comment adapter sa stratégie aux changements qui surviennent dans son environnement. Cette stratégie et les capacités

organisationnelles nécessaires à son exécution devront ensuite être traduites en paramètres qui guideront l'exercice de design organisationnel. L'examen de la stratégie, ainsi que des facteurs qui l'influencent et des ressources nécessaires à son accomplissement, permettra l'identification des changements à mettre en œuvre en priorité et l'établissement des limites entre ce qui pourra être fait et ce qui ne le sera pas.

Après avoir déterminé ce que l'organisation peut et veut faire, et la façon dont elle entend le faire, il lui faut maintenant envisager quelle est la meilleure manière de s'organiser. Cette deuxième étape, la Structure, consiste à définir et à préciser les rôles organisationnels, à examiner les différentes options possibles pour s'acquitter des responsabilités de ces rôles organisationnels et à sélectionner la meilleure option. Les auteurs soulignent l'importance de procéder par le biais d'un modèle participatif afin de promouvoir la compréhension et l'adhésion de tous. Ils ajoutent enfin qu'il n'existe pas de structure idéale et qu'importe celle qui sera choisie, elle présentera invariablement des désavantages; certains paramètres du design seront maximisés, alors que d'autres ne seront pas comblés.

Il est possible de surmonter ces barrières à la cohésion, à la coordination et à la collaboration engendrées par la structure hiérarchique au moyen de processus et de capacités latérales, c'est-à-dire les réseaux, les procédures, les équipes, les structures matricielles et les mécanismes intégrateurs. Dans cette troisième étape, les Processus, on cherchera à identifier toutes les capacités latérales nécessaires à la coordination et la cohésion des activités entre les différentes unités de l'organisation, et même à l'intérieur de ces unités.

Le quatrième élément du modèle en étoile, le Système de compensation, vise à déterminer les moyens d'assurer l'adoption des comportements requis pour que la démarche soit couronnée de succès, c'est-à-dire qu'on réussisse à établir une culture organisationnelle

plus souple et apte à réagir rapidement au changement, et à motiver les employés de manière à ce qu'ils offrent un rendement maximal. On cherchera d'abord à définir ce qu'est le succès et la manière dont il sera mesuré, puis à identifier les comportements qui reflètent la vision et les valeurs de l'organisation, ainsi que sa culture sous-jacente. Pour favoriser l'adoption de ces comportements par tous, on voudra les rendre explicites, soit au moyen de témoignages, soit par la traduction de ces valeurs en actions, de manière à établir un cadre de références commun auquel chacune et chacun pourra se comparer et voir où s'améliorer. Tous les systèmes de mesure du rendement, tous les modes de rémunération, tous les programmes de reconnaissance et de récompense doivent être conçus de manière à favoriser l'atteinte de ces objectifs, c'est-à-dire motiver les gens à adopter les comportements souhaités et maintenir toute la souplesse nécessaire pour s'adapter continuellement au changement.

La cinquième et dernière étape, Personnes, vise à déterminer quel type de régimes de ressources humaines sera le plus apte à attirer et maintenir en postes les bonnes personnes, ainsi qu'à rendre l'organisation reconfigurable et mieux adaptable aux changements. Tenant compte des rôles organisationnels définis auparavant, on cherchera d'abord à établir des processus structurés afin d'assurer l'adéquation des personnes choisies au développement d'une organisation reconfigurable.

Pour que l'organisation devienne une organisation d'apprentissage, les personnes sélectionnées doivent :

- cadrer avec l'organisation, pas juste avec le poste
- apporter avec eux la capacité d'apprendre, en plus de leurs connaissances actuelles
- posséder non seulement des connaissances techniques mais aussi une grande compréhension de l'organisation, de sa mission et de sa culture, ainsi que des liens qui unissent entre eux ses différents secteurs.

Après avoir souligné l'importance de passer d'une culture de formation à une culture d'apprentissage, les auteurs rappellent notamment que le rendement est tributaire du feedback reçu puisque le feedback permet d'identifier le type d'apprentissage requis. L'organisation voudra donc s'assurer que ses superviseurs donnent une feedback honnête, constructif et fréquent.

Voulant rendre cette démarche de réflexion et d'action très pratique, les auteurs proposent à chaque étape des questions, des exercices et des modèles et gabarits, ainsi qu'un processus de mise en œuvre complet, afin de veiller à ce que tous les éléments pertinents soient considérés sans qu'aucun n'ait été omis.

En résumé, il s'agit d'adapter l'organisation pour qu'elle soit davantage en mesure de s'adapter au changement. Par la pratique du design organisationnel et le modèle en étoile, le gestionnaire dispose d'un mode d'emploi complet et efficace pour amener son organisation à devenir plus souple et en mesure de mieux répondre aux changements qui surgissent continuellement dans son environnement, d'une manière qui suscite l'adhésion et le rendement optimal des employés. C'est le modèle qu'a adopté l'équipe chargée du renouvellement de l'Agence Parcs Canada.

Le Conseil du Trésor : un employeur de choix

Sur la page Web du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes pour l'ensemble de la fonction publique du Canada, on décrit l'employeur, le Conseil du Trésor, comme un employeur de choix²⁸.

²⁸ Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Employeur de choix*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbsrp-prset/foiard-rpafvi/career-carriere/choice-choix-fra.asp>. (Consulté le 12 mars 2011).

On justifie cette affirmation par les dix caractéristiques suivantes : le choix entre divers types de travail; des salaires et avantages sociaux concurrentiels; des possibilités d'avancement; l'aide à la population; l'apprentissage et le perfectionnement professionnel continu; l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles; la sécurité d'emploi et la mobilité, l'engagement à promouvoir l'équité en matière d'emploi; une organisation modèle; ainsi que les valeurs et l'éthique. (Le tableau 5 à l'annexe 2 les reprend et décrit comment le Conseil du Trésor répond à chacune d'elle.)

Le Conseil du Trésor, par le choix de ces caractéristiques, réfère la notion d'employeur de choix aux deux types de facteurs définis par Herzberg et al (1959) mentionnés précédemment. Elle s'appuie sur des facteurs extrinsèques (rémunération concurrentielle, etc.) et sur des facteurs intrinsèques (développement de carrière, etc.).

En résumé, sachant les conditions requises pour prétendre au statut d'employeur de choix, on peut comparer sa propre organisation et déterminer si elle les remplit convenablement. Si ce n'est pas le cas, on saura où agir.

Chapitre 3 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche pourrait être conceptualisée ainsi : « À la lumière des notions théoriques étudiées, de quels moyens la fonction financière de l'Agence dispose-t-elle, à court et moyen termes, pour s'établir comme employeur de choix et attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée? »

MÉTHODES ET OUTILS DE TRAVAIL

Pour nous acquitter du mandat qui nous a été confié et répondre à la question de recherche, nous avons mené une recherche qualitative de type hybride.

Nous avons d'abord vérifié le cadre juridique, réglementaire et financier auquel est soumise l'Agence en consultant les différentes lois, politiques et autres pièces documentaires officielles pertinentes.

Puis, nous avons effectué une revue des derniers rapports du greffier du Conseil privé, du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, ainsi que de la Commission de la fonction publique du Canada et du Conseil du Trésor pour veiller à ce que nos éventuelles propositions cadrent bien avec la philosophie et les meilleures pratiques préconisées dans l'ensemble de l'administration publique fédérale.

Durant la période estivale, de juillet à septembre 2010, nous avons mené une enquête sous forme de rencontres individuelles, soit en personne, soit au téléphone, auprès d'un échantillon de membres de la communauté financière de Parcs Canada, de partout au pays. Nous avons alors communiqué avec une vingtaine d'employés, anciens ou actuels, de la

communauté des finances de Parcs Canada et, de ce nombre, 14 ont accepté de répondre formellement aux questions de notre enquête.

L'annexe 3 présente les deux versions du questionnaire utilisé : une pour les employés actuels, l'autre pour les employés ayant quitté l'Agence.

Notre enquête nous a également amenés à consulter les principaux dirigeants de l'Agence directement interpellés par cette problématique (DPA, DPF déléguée, DPRH, Directeur du recrutement et maintien en poste, etc.), ainsi que d'autres intervenants clés comme le Bureau du contrôleur général du Canada et le Bureau de la DPRH du Conseil du Trésor. Nous avons ainsi pu les informer de notre démarche et obtenir de précieux renseignements sur les fondements de la gestion des ressources humaines à l'Agence et au gouvernement fédéral, ainsi que des organigrammes d'autres ministères et agences du gouvernement fédéral que nous avons pu ensuite utiliser à des fins comparatives.

Les réponses aux questions de l'enquête nous ont permis de dégager différents facteurs exerçant une influence, favorable ou négative, sur l'attitude, la motivation et le rendement, donc sur le maintien en poste des employés interrogés, alors que la consultation des principaux dirigeants de l'Agence et d'ailleurs au gouvernement fédéral, nous ont permis d'établir un cadre à nos possibilités d'action tout en nous appropriant les meilleures pratiques en matière de recrutement et de maintien en poste.

Les différents facteurs relevés ont ensuite fait l'objet d'une analyse individuelle. Nous avons tenté de les cerner et de les expliquer le plus fidèlement possible et, le cas échéant, nous avons identifié des mesures potentielles en vue d'améliorer chacun d'eux.

Ces pistes d'amélioration, conjuguées aux meilleures pratiques en cours au sein du gouvernement fédéral, ont servi à forger nos recommandations à la haute direction de l'Agence Parcs Canada pour doter sa communauté financière d'un effectif motivé et performant et poser les bases à l'établissement, dans la direction des Finances et dans l'Agence toute entière, d'une véritable réputation d'employeur de choix.

Chapitre 4 – RÉSULTATS ET ANALYSE

OBSERVATIONS GÉNÉRALES

Contexte gouvernemental

1. Situation budgétaire du gouvernement du Canada

L'économie canadienne a subi les effets de la crise financière mondiale et, malgré la position enviable des institutions canadiennes, la reprise demeure fragile. Le gouvernement du Canada, notamment par la voix du ministre des Finances et du Président du Conseil du Trésor, a maintes fois indiqué son intention de réduire l'important déficit budgétaire qu'a entraîné ce ralentissement. Même si les dépenses gouvernementales devraient être réduites par la terminaison du programme visant à stimuler l'économie, le *Plan d'action économique du Canada*, le retour à l'équilibre budgétaire ne pourra se réaliser totalement sans une revue des programmes et une recherche d'économies dans les dépenses. On observe d'ailleurs une activité fébrile à cet égard au sein des organismes fédéraux. On peut donc affirmer sans l'ombre d'un doute que, de manière générale, on cherche bien davantage à contenir les dépenses, dont la masse salariale, qu'à se lancer dans la prestation de nouveaux programmes.

2. La Loi sur le contrôle des dépenses

Cela s'inscrit dans la mouvance déjà observée avec l'adoption de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, entrée en vigueur avec l'adoption de la Partie 10 de la *Loi d'exécution du budget de 2009*, qui impose des limites à la hausse des taux de salaires et de la rémunération additionnelle. Après l'avoir passée en revue pour en relever les articles pertinents à Parcs Canada, présentés à l'annexe 4, nous sommes d'avis que :

- Les articles 17 et 36 excluent toute augmentation des taux de salaire ou conditions d'emploi au-delà des taux prévus à l'article 16. (1,5% pour 2010-2011)
- Les articles 23 et 43 excluent toute restructuration des taux de salaire

- Les articles 44 et 47 excluent toute augmentation de la rémunération additionnelle et toute nouvelle rémunération additionnelle.
- Les exceptions prévues aux articles 32 et 52 pourraient possiblement être invoquées (par rétroactivité) mais exigeraient du DGA qu'il obtienne un mandat du Président du Conseil du Trésor à cet effet.

3. Le renouvellement de la fonction publique

Les attentes de la population en matière de transparence et de reddition de comptes, conjuguées au départ à la retraite des baby boomers, à l'arrivée d'une nouvelle génération de fonctionnaires, aux pressions financières, ainsi qu'à son besoin de maintenir son impartialité et son efficacité dans un marché de l'emploi hautement concurrentiel, obligent l'administration publique fédérale à se renouveler.

Le greffier du Conseil privé en a d'ailleurs fait sa principale priorité en matière de gestion des ressources humaines, comme il le rappelle à la page 4 du *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*²⁹, notamment par l'inclusion du renouvellement dans le Cadre de responsabilisation de gestion, qui soumet le travail des hauts dirigeants à un système rigoureux d'évaluation du rendement. Il note également que si, *au cours des premières années du processus du renouvellement, nous nous sommes concentrés sur l'effectif – c'est-à-dire sur les employés et sur la gestion des ressources humaines [...] je vois également la nécessité de nous pencher davantage sur notre mode de fonctionnement, notre lieu de travail, nos outils de travail et les tâches à accomplir* (page 5). Pour 2010-2011, les axes prioritaires demeurent la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des

²⁹ Gouvernement du Canada. 2010. *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, pour l'année finissant le 31 mars 2010*. Ottawa, Ontario. 75 pages.
http://www.clerk.gc.ca/local_grfx/docs/reports/17rpt-fra.pdf (Consulté le 20 novembre 2010).

employés, le renouvellement du milieu de travail (anciennement l'infrastructure habilitante) et la mobilisation.

4. La reddition de comptes

La population canadienne exige de ses gouvernements – fédéral, provinciaux et municipaux – davantage d'ouverture, de transparence et d'imputabilité. Depuis une vingtaine d'année, le gouvernement du Canada a adopté plusieurs lois à cet effet. La *Loi sur l'Accès à l'information* et, plus récemment, la *Loi fédérale sur la responsabilité* en constituent deux exemples.

Or, l'obligation de rendre compte établie en vertu de ces lois a eu comme conséquence l'accroissement de la charge de travail confiée à la communauté financière, qui doit maintenant colliger davantage de données et faire rapport sur un plus grand nombre d'indicateurs.

En outre, les sénateurs et députés ont de plus en plus recours aux « questions parlementaires » pour obtenir des informations. Alors que l'Agence devait aider son ministre à répondre à une ou deux questions parlementaires par mois, elle doit maintenant en traiter près d'une dizaine, quand ce n'est pas davantage. Comme dans bien des cas ces questions portent sur des renseignements de nature financière, y répondre a obligatoirement comme résultat d'accroître la charge de travail des agents responsables de la cueillette et du traitement de ces informations financières.

Ces pressions additionnelles qui s'exercent sur la fonction financière lui imposent deux exigences. D'abord, il faut qu'elle puisse soutenir, tester et améliorer l'imputabilité financière de l'organisation. En second lieu, elle doit également s'assurer d'un apport régulier d'agents

financiers possédant les habiletés et compétences appropriées et nécessaires à ce qu'elle puisse s'acquitter de ses responsabilités et de ses obligations.

Statut de l'Agence

L'Agence Parcs Canada a été créée en vertu de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* (LAPC), à titre d'organisme distinct du gouvernement du Canada, tel que défini selon l'Annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), aux fins de l'administration de différentes lois et règlements touchant à la protection et à la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel du Canada.

Cadre financier de l'Agence

La LGFP détermine les modalités d'allocation de fonds publics à l'Agence et sa reddition de compte.

L'Architecture d'activités de programmes de l'Agence, présentée à l'annexe 5, détermine la distribution interne des ressources.

Le Cadre de gestion du rendement, présenté à l'annexe 6, établit des indicateurs de rendement qui servent de mesure au rendement de l'Agence et, en conséquence, de son DGA.

Le Budget 2009 et sa loi d'exécution, notamment la partie 10 de celle-ci, qui établit la *Loi sur le contrôle des dépenses*, limitent le libre exercice dont jouirait autrement le DGA de modifier la compensation financière de certains ou de tous les employés de l'Agence.

Le Budget 2010 impose en outre le gel des niveaux d'allocations de l'Agence pour ses opérations de l'exercice financier 2010-2011 à ceux de l'année précédente. Or, pour honorer la

convention collective, l'Agence a malgré tout dû verser la hausse des salaires de 1,5 % prévue aux termes de la convention collective; avec une masse salariale d'environ 320 millions \$, cela représente approximativement 3 millions \$ pour 2009-2010, 4,5 millions \$ pour 2010-2011 et 12,5 millions \$ pour 2011-2012, ce qui réduit d'autant son budget de biens et services.

Pour mieux surmonter les défis de nature financière susceptibles de la confronter, l'Agence poursuit actuellement un exercice de revue stratégique de ses programmes qui lui permettra de faire face au manque à gagner en raison de la hausse des salaires soulevée ci-dessus, ainsi qu'à d'éventuelles mesures d'austérité additionnelles.

Cadre de gestion des ressources humaines

L'article 13 de la LAPC confère au DGA le rang d'administrateur général de l'organisation et tout pouvoir en matière de gestion des ressources humaines, à une seule exception près : il doit faire approuver par le Président du Conseil du Trésor tout mandat visant à négocier toute convention collective avec les employés de l'Agence. En vertu de cette même loi, il doit faire rapport de sa gestion des ressources humaines tous les cinq ans.

Durant l'année 1999, le DGA alors en titre adopta toute une série de recommandations en matière de dotation et renouvellement, d'avantages réguliers (c'est-à-dire les salaires et la rémunération, les conditions de travail, les uniformes, les frais de logement et de déplacement, etc.) et de santé et sécurité au travail, qui forment maintenant le cadre de gestion des ressources humaines de l'Agence. On y définit trois valeurs qui doivent inspirer les politiques et processus de gestion des ressources humaines et sept principes de gestion par lesquels ces valeurs s'articulent. Le tableau 6 de l'annexe 7 en dresse la liste.

En vue de devenir une organisation qui prône l'excellence, l'Agence a également défini et adopté en 2007 des attributs du leadership dont on encourage l'application à tous les niveaux. Le tableau 7 de l'annexe 7 les présente et les décrit.

En outre, les activités quotidiennes de tous les employés de l'Agence sont soumises à un code d'éthique. L'agent supérieur en valeurs et éthique préside actuellement un exercice visant à définir quelles sont les valeurs communes que partagent l'ensemble des employés et la façon dont elles sont appliquées par le personnel de l'Agence. En attendant l'aboutissement de cet exercice, le code d'éthique de la fonction publique du Canada s'applique.

Enfin, depuis le printemps 2010, le DGA impose des mesures spéciales temporaires concernant la dotation dans le but d'exercer un contrôle rigoureux sur la masse salariale de l'Agence. Ces mesures spéciales, qui devaient prendre fin en septembre 2010, ont été prolongées jusqu'au 31 mars 2011.

Convention collective entre l'Agence et ses employés

La convention collective unissant l'Agence Parcs Canada à ses employés (représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada) vient à échéance le 4 août 2011.

D'un intérêt particulier pour le présent projet, il convient de noter que le paragraphe 54.02 de l'article 54 (Droits d'inscription) prévoit le remboursement des frais annuels d'inscription à l'Ordre des comptables agréés (CA), à la Société de comptables en management (CMA) et de l'Association des comptables généraux agréés (CGA), nécessaire à l'obtention ou au maintien de ces titres comptables jusqu'à un montant ne pouvant excéder 800 \$ par an. Rappelons que partout ailleurs au gouvernement fédéral, ce plafond s'élève à 1 250 \$.

Structure de la fonction financière de l'Agence et comparaisons

D'entrée de jeu, il convient de noter que la situation a beaucoup changé entre le moment où nous avons commencé à envisager la possibilité et la pertinence du présent projet et maintenant. À l'origine, l'organigramme ne comptait qu'un seul cadre supérieur, la directrice des Finances, qui se rapportait à la dirigeante principale administrative et à laquelle se rapportaient quatre gestionnaires de niveau FI-04. À noter qu'en région, les responsables de finances ne se rapportent pas à la directrice des finances mais à leurs directeurs généraux respectifs.

D'importantes modifications y ont été apportées. La fonction financière a maintenant à sa tête la dirigeante principale des Finances, qui se rapporte directement au DGA. Deux autres cadres supérieurs, à qui se rapportent les FI-04, la secondent dans sa tâche.

En examinant les organigrammes d'autres organismes fédéraux, nous avons constaté que le modèle de direction de la fonction financière appliqué par l'Agence depuis l'arrivée en poste de la nouvelle directrice des finances permet à celle-ci de mieux gérer la fonction financière de Parcs Canada, tout en multipliant les possibilités d'avancement auxquelles peuvent aspirer les employés des échelons inférieurs.

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les données recueillies

Durant l'été et l'automne 2010, nous avons rencontré plusieurs cadres supérieurs de la direction des ressources humaines de l'Agence (Apprentissage et Leadership, Politiques, Recrutement et Opération, ainsi que la DPRH, de même que certains hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général du Canada. Ces contacts nous ont permis de les informer de notre démarche, puis d'en valider les conclusions afin de bien l'aligner aux tendances actuelles ayant cours au sein de l'Agence et dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Nous avons bien sûr également maintenu un contact régulier avec le personnel de la Direction des finances du bureau national tout au long du projet et, durant la saison estivale 2010, nous avons interrogé de manière plus structurée quatre (4) personnes ayant quitté leur poste dans la fonction financière de l'Agence et dix (10) personnes encore à son emploi, pour un total de 14 répondants.

Les personnes interrogées au cours de cette enquête provenaient de partout au pays. Le tableau 1, ci-dessous, fait état de cette répartition géographique. On constate que sept répondants sur 14 travaillaient dans la région de la Capitale nationale et sept sur 14 travaillaient ailleurs au pays. Fait intéressant, lorsqu'on leur a demandé d'où ils étaient originaires, seulement quatre répondants sur 14 travaillaient toujours dans leur région d'origine, ce qui semble démontrer que les gens de la fonction financière sont passablement mobiles.

Tableau 1 – Les répondants selon le statut et la région

Statut	RCN	Est	Ouest
Employés actuels	4	4	2
Anciens employés	3	-	1

Les questionnaires employés (voir l'annexe 3) visaient essentiellement à identifier les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des répondants dans n'importe quel emploi et à vérifier si ces mêmes sources étaient présentes dans leur emploi à Parcs Canada et si elles jouaient un rôle dans leur niveau de satisfaction par rapport à cet emploi.

En procédant du plus général au plus précis, nous avons pu identifier de nombreux facteurs d'influence intrinsèques et extrinsèques, dont certains soulevés par plus d'un, voire par la majorité des répondants. La fréquence de chacun de ces facteurs témoigne de son importance relative et de sa prépondérance dans la communauté sous enquête.

L'annexe 8 dresse la liste des facteurs mentionnés par les répondants et leur fréquence.

Il faut enfin prendre en compte que le caractère favorable ou défavorable attribué par les répondants à ces facteurs repose sur leurs perceptions personnelles. Or, ces perceptions – positives ou négatives – peuvent être ou non fondées dans la réalité et, en conséquence, nécessiteront des interventions différentes selon le cas.

Dans la section suivante, nous abordons l'analyse de ces facteurs.

Les facteurs ayant une influence sur l'attitude des répondants à l'égard de leur emploi

Pour chacun des groupes de facteurs suivants, nous effectuons d'abord une brève description des commentaires recueillis, puis procédons à une vérification du fondement dans la réalité des perceptions exprimées à leur égard. Nous examinons ensuite les risques associés à chacun d'eux et la probabilité que ces risques se réalisent, pour enfin aboutir aux mesures qui nous semblent les plus favorables au recrutement et à la rétention dans la fonction financière, à

un meilleur rendement, ainsi qu'à l'établissement d'une véritable réputation d'employeur de choix.

Un cas à part : l'attachement personnel au mandat de l'Agence

Le mandat confié par le législateur à Parcs Canada ne laisse pas les membres de la communauté financière de l'Agence indifférents. En effet, durant les entrevues, 12 répondants sur 14 l'ont évoqué et tous les commentaires recueillis à son égard furent positifs. Non seulement les employés de la fonction financière de l'Agence connaissent-ils bien le mandat de Parcs Canada, ils s'y identifient et, pour la plupart, sont fiers d'y contribuer. Les répondants ont notamment évoqué des qualificatifs comme « noble », « généreux », « exceptionnel » et « grandiose » pour qualifier le mandat, digne de leurs efforts et qui les inspire, pour les paraphraser.

Deux répondants ont indiqué qu'au cours des dix dernières années, si le mandat n'a pas changé, l'emphase placée sur ses différents éléments, elle, a varié. Depuis plusieurs années, la priorité avait été accordée à la « conservation ». Or, plus récemment, c'est l'« offre d'expériences mémorables aux visiteurs » qui a davantage retenu l'attention, ce qui, selon un répondant, aurait entraîné une réallocation d'une partie des ressources de la fonction financière au profit de la direction générale des REEV. Conjugué à l'arrivée de la nouvelle structure de gouvernance et à l'adoption de la vision, il semble y avoir maintenant une certaine confusion quant au vrai mandat de l'Agence.

Malgré cela, l'attachement au mandat est demeuré solide et constitue un atout de taille pour l'Agence

Interprétation

Leur perception du mandat nous semble assez conforme à son libellé et à l'interprétation qu'en fait la direction de l'Agence.

Risques potentiels

Une diminution du degré de satisfaction qu'éprouvent les agents financiers (et les autres employés de l'Agence) par rapport à leur emploi actuel est possible mais comme l'Agence n'a aucune intention de proposer des modifications à son mandat, il nous semble que l'attachement manifesté par les employés à son endroit ne risque guère de varier. Par mesure de prudence, puisqu'il s'agit pour elle d'un atout majeur, l'Agence voudra peut-être dissiper toute ambiguïté possible en poursuivant ses efforts de communication qui, à en juger par l'enthousiasme des répondants, semblent s'être avérés fructueux. Elle doit continuer à rendre le mandat concret et à le garder bien vivant dans la tête de ses employés, notamment chez les personnes ayant un rôle de soutien corporatif (finances, ressources humaines, informatique, etc.) ou qui travaillent dans les grands centres urbains, afin de maintenir ses effets mobilisateurs.

Mesures potentielles

- Profiter des rencontres d'équipe pour rappeler aux employés de la fonction comment la vision et la nouvelle structure de gouvernance viennent appuyer la réalisation du mandat, qui demeure la raison d'être de l'Agence.
- Communiquer régulièrement et à l'aide d'exemples concrets aux employés comment, par leur travail quotidien dans leur propre emploi, ils contribuent à l'atteinte du mandat.
- Exploiter l'attraction particulière pour le mandat de l'Agence afin de se différencier des autres employeurs publics fédéraux, notamment lors des efforts de recrutement.

*Sentiment d'accomplissement, de faire une différence, d'apporter une contribution utile
ou une valeur ajoutée et capacité d'influencer la prise de décision*

La théorie des deux types de facteurs d'Herzberg et ses collègues montre que ce sont les facteurs intrinsèques qui motivent les employés et les poussent à offrir le meilleur rendement possible. Durant notre enquête, plusieurs facteurs de cette nature ont été relevés. En tout, 11 répondants sur 14 ont mentionné le sentiment d'accomplissement. De ce nombre, six sur 14 ont indiqué que la présence de ce facteur était leur plus grande source de satisfaction dans leur emploi à Parcs Canada. À l'opposé, 5 répondants sur 14 ont plutôt indiqué qu'ils éprouvaient une certaine frustration à l'égard de ce facteur et qu'ils avaient l'impression qu'on ne leur laissait pas la chance de pouvoir se réaliser pleinement dans leur emploi.

D'autres facteurs de cette nature ont été relevés. Le sentiment de faire une différence a été mentionné par les répondants à six reprises. Cinq d'entre eux l'ont soulevé de manière positive, alors qu'un répondant a indiqué qu'il n'avait pas le sentiment de pouvoir faire une différence. Trois répondants sur quatre ont indiqué avoir le sentiment d'apporter une valeur ajoutée, alors qu'un répondant a plutôt indiqué ne pas éprouver un tel sentiment et se demandait à quoi son travail pouvait bien servir. Deux répondants ont indiqué pouvoir influencer la prise de décision, alors qu'un répondant a plutôt dit que son travail ne le lui permettait pas. Enfin, 3 répondants sur 14 ont indiqué avoir le sentiment d'apporter une contribution utile.

En outre, des répondants occupant des postes relativement semblables ont exprimé des opinions divergentes à l'égard de ces facteurs. Certains commentaires – « on me laisse suffisamment de marge de manœuvre pour accomplir mon travail », « mes suggestions sont toujours bienvenues même si elles ne sont pas toujours appliquées » ou, au contraire, « je ne comprends pas la raison de toutes ces demandes urgentes qui viennent du bureau national »,

« on nous crie après quand on se trompe mais on ne reconnaît jamais nos bons coups » – nous porte à croire que ce n'est pas le travail lui-même qui présente des déficiences, mais l'encadrement dans lequel il se situe. Il nous a semblé percevoir une certaine corrélation entre une présence adéquate de facteurs intrinsèques et la qualité de la supervision.

Interprétation

Que des répondants occupant un même type d'emploi puissent avoir une perception favorable ou défavorable à l'égard d'un même facteur nous amène à conclure que les postes de la fonction peuvent tous offrir des sources de motivation mais que, dans certains cas, il y a d'autres facteurs, comme la supervision, qui empêchent les employés d'avoir pleinement accès à ces sources de motivation.

Risques potentiels

L'absence de facteurs intrinsèques, et la baisse de motivation que cela entraîne, ont une incidence neutralisante sur la satisfaction des employés et sur la perception qu'ils ont de leur organisation. Les employés qui éprouvent une moins grande satisfaction vis-à-vis leur emploi se mettront en outre à comparer davantage les autres éléments (salaire, conditions de travail, etc.) associés à cet emploi. Pour l'Agence et sa fonction financière, la situation présente trois risques potentiels : la diminution de la satisfaction et du rendement, la diminution de l'attrait qu'exerce l'emploi sur l'employé et une entrave à sa volonté d'établir une réputation d'employeur de choix.

Mesures potentielles

- Rappeler aux superviseurs que c'est à eux qu'incombe la responsabilité de mobiliser leurs équipes et qu'une meilleure satisfaction en emploi des employés fait d'une pierre deux coups en générant un meilleur rendement tout en contribuant à l'établissement et au maintien d'une réputation d'employeur de choix.

- Offrir une formation d'appoint aux superviseurs sur ce que signifie employeur de choix et sur les façons d'aider leurs employés à éprouver une plus grande satisfaction en emploi.
- Expliquer la démarche entreprise lors des rencontres d'équipe pour démontrer qu'il s'agit d'une question importante pour la direction, ce qui permettra déjà d'augmenter la satisfaction des employés.
- La direction des finances pourrait également envisager de se donner un rôle particulier, comme par exemple d'offrir un programme de développement permettant à ses employés d'acquérir rapidement de solides compétences essentielles et devenir ainsi une source d'agents financiers pour l'ensemble de la fonction publique du Canada. Nous élaborons davantage sur ce sujet dans le prochain chapitre.

Examen national de classification

De tous les facteurs évoqués négativement par les répondants lors de l'enquête, c'est l'examen national de classification qui a été mentionné le plus fréquemment, alors que 8 répondants sur 14 ont indiqué qu'il s'agissait-là de leur plus grande source d'insatisfaction.

Cet examen, entrepris il y a huit ans afin de revoir et standardiser la classification de tous les postes de l'Agence, semble avoir laissé des séquelles importantes chez les membres de la communauté financière de l'Agence, comme en atteste la trentaine de griefs provenant d'eux, parmi les quelque 3 198 griefs qu'ont déposés 1 343 employés de l'Agence³⁰.

La confusion et la frustration perdurent encore, notamment parce que la raison d'être de cette initiative est méconnue. « Je ne sais toujours pas pourquoi il a fallu faire ça », a indiqué un des répondants.

Un autre a affirmé s'être « senti traité comme un numéro, sans égard à mon parcours ni à ma fiche professionnelle. C'était comme si toutes mes années passées à servir cette organisation ne valaient plus rien. » Plusieurs répondants ont évoqué s'être sentis traités de façon « irrespectueuse », malgré les *Valeurs et principes de gestion des ressources humaine de l'Agence*, dont deux répondants qui ont même parlé de « mépris » à leur endroit.

Pourtant, au cours d'une conversation avec la DPRH de l'Agence, celle-ci a rappelé que cette initiative, qui faisait en sorte de passer d'une description de tâches très personnalisée à une description axée sur le type de responsabilités associées à la tâche, avait résulté en une

³⁰ Site Intranet de l'Agence Parcs Canada. *Griefs de l'examen national, Fiche de renseignements – Mai 2009* http://intranet/content/hrtools-outilsrh/documents-fra/GRN_Fact_Sheet.asp. (Consulté le 12 décembre 2010).

reclassification à la hausse pour 40 p. 100 des postes. En outre, l'examen national a pavé la voie à la rationalisation de la mesure du rendement.

Or, si l'examen est terminé, il reste encore un grand nombre de griefs à régler. À cet égard, l'Agence, l'AFPC et la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) se sont entendues sur une procédure accélérée pour le traitement des griefs.

Le règlement des derniers griefs, qui selon les scénarios optimistes pourrait survenir d'ici 15 à 18 mois, pourrait s'avérer propice à une revue du processus pour en tirer toutes les leçons qui s'imposent, le démystifier et clore ce chapitre de l'histoire de l'Agence.

Interprétation

Il est indéniable que les répercussions de l'examen national de classification continuent de se faire encore nettement sentir, tant sur le terrain que dans les centres de services et au bureau national. Son utilité est cependant perçue négativement et la direction de l'Agence aurait avantage à redresser la situation.

Risques potentiels

Le principal risque est de ne rien faire et d'ainsi rater une occasion extraordinaire de démontrer du leadership et d'influer positivement sur la satisfaction de l'ensemble des employés de l'Agence. On ne peut établir de réputation d'employeur de choix qu'en présence d'un solide leadership. Or, le leadership exige qu'on sache reconnaître ses erreurs. Le leader n'est pas jugé sur la faute qu'il a commise mais sur la façon qu'il la corrige et les leçons qu'il en tire pour le futur.

Mesures potentielles :

- Démystifier l'Examen national de classification, en expliquer les objectifs et les résultats atteints.
- Reconnaître franchement que le parcours a été difficile mais souligner également qu'il a porté fruit, en énumérant les avantages qui en découlent.
- Le règlement des derniers griefs serait une occasion extraordinaire pour l'Agence de crever l'abcès avec doigté et délicatesse et de mettre cette question derrière elle une fois pour toutes.

L'Agence exige davantage de ses employés tout en les rémunérant moins

Six répondants sur 14 ont affirmé que leurs tâches étaient plus grandes qu'ailleurs dans la fonction publique du Canada pour une rémunération moindre. Aux fins d'analyse, nous avons séparé cette affirmation en deux parties : la charge de travail et la rémunération reçue pour ces tâches.

Première partie : la charge de travail

Six répondants ont mentionné qu'ils doivent accomplir davantage de boulot par rapport à leurs homologues du reste de la fonction publique pour un poste de niveau équivalent. Trois répondants ont indiqué qu'ils ne disposaient pas de suffisamment de temps pour accomplir toutes leurs tâches. « J'ai tellement de demandes à répondre chaque jour que je n'ai jamais le temps de faire de la planification stratégique », a affirmé l'un d'eux. Et quatre répondants ont indiqué qu'en raison de la tâche qui a augmenté au cours des dernières années, il y avait un manque de ressources humaines et financières.

Interprétation

Pour vérifier cette perception, nous avons d'abord commencé par comparer les descriptions de tâches génériques des niveaux FI-01, FI-02, FI-03 et FI-04 de l'Agence avec celles de quatre autres ministères et agences (Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, Services correctionnels et Agence canadienne d'inspection des aliments Canada). Il a cependant été impossible d'en tirer des conclusions définitives, les descriptions génériques étant somme toute passablement semblables d'une organisation à l'autre.

Nous avons ensuite comparé le ratio du nombre de postes FI dans ces organisations par rapport à la taille de leurs effectifs totaux respectifs, ainsi que le ratio du nombre de cadres

supérieurs œuvrant dans la fonction financière par rapport au nombre de FI. Nous avons posé l'hypothèse qu'au plan macro, toutes ces organisations doivent s'acquitter des mêmes tâches financières et que ce n'est que la façon choisie pour s'en acquitter qui diffère d'une organisation à l'autre.

Le tableau suivant montre les ratios des ministères et agences auxquels nous avons comparé celui de l'Agence.

Tableau 2 – Comparaison avec d'autres organismes fédéraux

	Effectif total	FI	Cadres supérieurs en finance	Ratio EX/FI	Ratio FI/Total
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6938	204	7	.0343	.0294
Agence canadienne d'inspection des aliments	6549	67	4	.0597	.0102
Environnement Canada	7578	143	8	.0559	.0189
Parcs Canada	4053	75	3	.0400	.0185
Patrimoine canadien	2358	68	5	.0735	.0288

SOURCE : Bureau du Dirigeant principal des Ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2011

Le ratio du nombre de FI sur l'effectif total constitue un indicateur de la taille relative de la fonction financière. À cet égard, on constate que la fonction financière de l'Agence figure parmi les plus « modestes » de tous ministères et agences auxquels nous l'avons comparée. À l'exception de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, il y a donc relativement moins d'agents financiers pour assurer la fonction financière de l'Agence qu'ailleurs. Lors d'une vérification téléphonique auprès de la direction des Finances de l'ACIA, notre interlocuteur a indiqué que le recrutement et la rétention des agents financiers constituent une situation « préoccupante » pour eux.

Pour ce qui est de la taille relative de la direction de la fonction financière, on constate encore là que l'Agence se situe dans le peloton de queue parmi les ministères et agences observés.

Ensuite, nous avons comparé les ratios de vacances par rapport à d'autres fonctions de soutien dans l'Agence pour voir si la fonction financière était désavantagée par rapport à d'autres fonctions à l'interne.

Tableau 3 – Comparaison avec d'autres fonctions au sein de l'Agence

Classification	Postes occupés	Postes vacants	Effectif total	Ratio
AS	350	88	438	0.2009
CS	95	32	127	0.2520
FI	78	14	92	0.1522
PE	105	33	138	0.2391
TOTAUX	628	167	795	0.2101

SOURCE : Direction générale des Ressources humaines, Agence Parcs Canada, 30 septembre 2010

Selon les données recueillies, il semble que, toutes proportions gardées, le taux de vacance dans la fonction financière ne semble pas être significativement plus élevé que dans les autres fonctions de l'Agence examinées.

Enfin, de manière anecdotique, des agents financiers nouvellement embauchés, qui œuvraient auparavant dans d'autres ministères et agences fédéraux et avec qui nous nous sommes entretenus ont indiqué avoir été surpris par la charge de travail plus importante qu'ils doivent accomplir à l'Agence par rapport à leurs emplois précédents au sein de la fonction financière d'autres ministères et agences du gouvernement du Canada.

Tous ces faits nous portent à conclure que la tâche du personnel de la fonction financière de l'Agence, tant celle des agents que celle des cadres supérieurs, est bel et bien significativement plus grande que dans les autres ministères et agences.

Deuxième partie : salaire et autre rémunération

Du côté de la rémunération, plusieurs études internes ont confirmé un écart salarial défavorable aux membres de la communauté financière de Parcs Canada, qui croît avec le niveau, pour atteindre un peu plus de 4 000 \$ chez les FI-04.

Par ailleurs, l'allocation pour l'adhésion à une association professionnelle est plafonnée à 800 \$ à l'Agence, alors qu'elle peut s'élever jusqu'à 1250 \$ ailleurs dans la fonction publique.

Pour sa part, le contentieux de l'Agence est d'avis qu'une modification visant à amener l'indemnité à parité avec les autres ministères du gouvernement du Canada exigerait du DGA qu'il obtienne d'abord un mandat de négociation à cet effet du Président du Conseil du Trésor.

Nous notons également qu'aucun des répondants qui n'étaient plus à l'emploi de l'Agence au moment de l'enquête n'a invoqué cette raison pour expliquer son départ. Il semble donc que la rémunération moins avantageuse à l'Agence qu'ailleurs, au sein du gouvernement fédéral, n'entraîne pas l'exode auquel on aurait pu s'attendre en vertu des théories d'Herzberg et al (sur les facteurs d'insatisfaction qui poussent à se chercher un autre emploi plus satisfaisant) et d'Adams (selon laquelle l'individu cherche l'équité en se comparant constamment aux autres au moyen du ratio gain-contribution). En fait, nous avons constaté que les répondants semblaient plutôt enclins à accepter la situation, en autant que cela contribuait au mandat de l'Agence. Il doit donc y avoir d'autres facteurs expliquant le fait que les employés

choisissent de rester à Parcs Canada malgré ces comparaisons défavorables. C'est ce que nous appelons la « prime au mandat. »

Interprétation

Si les ratios indiquent qu'il n'y a pas de différence très marquée dans la tâche des agents financiers de l'Agence par rapport à leurs homologues du reste de la fonction publique, l'écart salarial, lui, est fort réel.

Risques potentiels

La rémunération est un des principaux éléments par lesquels l'employé se compare avec les autres employés occupant des postes semblables ailleurs dans l'organisation ou à l'extérieur. L'Agence aura donc intérêt à ce que ça ne soit plus un facteur d'insatisfaction pour ses employés actuels ni un facteur de dissuasion pour les candidats potentiels qui, le mandat leur étant encore inconnu, n'effectueront leur comparaison des offres que sur la base de cette rémunération. Or, comme le contexte actuel leur donne le choix, ils seront davantage enclins à opter pour un employeur leur offrant une rémunération plus concurrentielle.

Mesures potentielles :

- Examiner la distribution des tâches entre les employés, notamment de manière à donner à ceux qui doivent le faire suffisamment de temps pour effectuer de la planification stratégique.
- Obtenir des ressources additionnelles si les employés en place ne suffisent vraiment pas à s'acquitter des éléments de la fonction financière critiques à la survie de l'Agence.
- Avec l'approche des prochaines négociations collectives, obtenir l'approbation du Président du Conseil du Trésor de négocier une nouvelle convention collective dans

laquelle on pourra inclure le redressement au niveau actuellement observé ailleurs au gouvernement du Canada des salaires et des indemnités versés aux agents financiers et hausser la limite maximale de l'allocation pour les frais d'adhésion à une association professionnelle au moins jusqu'à la parité avec les autres agents financiers du gouvernement fédéral.

- À cet égard, l'Agence pourrait même se démarquer en relevant le plafond de l'allocation au-dessus du reste de la fonction publique. Cette mesure serait très peu onéreuse et lui permettrait de se distinguer dans sa quête d'établir sa réputation d'employeur de choix.
- Un autre moyen qui permettrait d'éviter ce genre de problèmes à l'avenir consisterait plutôt à changer le libellé de la convention collective pour omettre de préciser un montant. L'article pertinent de la convention collective pourrait simplement indiquer que l'Agence rembourse les frais d'adhésion lorsque..., sans mention d'un plafond, une mesure qui serait très peu coûteuse.
- Communiquer aux employés de la fonction financière que la direction est bien consciente de la disparité salariale et cherche des moyens d'y remédier.

Processus de dotation

La haute direction de l'Agence dit vouloir gérer les ressources humaines conformément aux *Valeurs et principes de gestion des ressources humaines* à Parcs Canada. Toutefois, 6 répondants sur 14 nous ont fait part d'histoires de nominations douteuses ou de concours-bidon dont le gagnant était connu d'avance. Un répondant a d'ailleurs exprimé son opinion ainsi : « Plutôt que de se donner des politiques souples et modernes, comme le permettrait la *Loi sur l'Agence Parcs Canada*, on doit, comme gestionnaire, subir un processus long et rigide qui, en bout de ligne, aboutit aux mêmes résultats mais crée de la frustration en laissant croire aux candidats malheureux qu'ils avaient une chance. » Les répondants perçoivent donc un écart entre les messages exprimés par la direction et les actions concrètes qui devraient en découler, ce qui les amène à mettre en doute l'intégrité de la haute direction.

En outre, deux répondants ont indiqué que la haute direction, qui affirme vouloir devenir un employeur de choix et prône une organisation axée sur le leadership pour réaliser son mandat et sa vision, auxquels tous souscrivent, ne semble pas vouloir allouer suffisamment de ressources à la fonction financière pour qu'elle puisse y parvenir.

Cela tient particulièrement au fait que les ressources autrefois affectées aux finances et à l'administration aient été plafonnées voire comprimées pour être réaffectées ailleurs, notamment à la direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur, comme nous l'avons rapporté plus haut, alors qu'en même temps, les exigences engendrées par l'entrée en vigueur de nouvelles règles en matière de transparence et de reddition de compte, dont la *Loi fédérale sur la responsabilité*, augmentaient le volume des tâches à accomplir.

Interprétation

Même si elle convient qu'il y a déjà eu des cas malheureux, la direction générale des ressources humaines estime que les postes sont, pour la plupart, dotés dans le plus grand respect des valeurs et principes de l'Agence, et de ses politiques en matière de dotation.

Quant à savoir si la réallocation des fonds en fonction de nouvelles priorités de l'Agence a affecté défavorablement sa fonction financière, il semble être assez juste de dire qu'elle y a contribué, mais sans doute pas davantage qu'ailleurs, dans d'autres fonctions dans l'Agence.

Risques potentiels

Le doute quant à la volonté de son organisation de faire en sorte que le geste corresponde à la parole est un facteur d'insatisfaction dont l'incidence risque éventuellement de mener des employés à regarder ailleurs. Qui plus est, il contrecarre la volonté de l'Agence d'établir sa réputation d'employeur de choix.

Mesures potentielles :

- Toujours appliquer le processus de dotation limpide, structuré et bien aligné sur les besoins qui existe déjà.
- Mieux communiquer les raisons poussant l'Agence à poser tel ou tel geste ayant des incidences sur la communauté financière, en particulier lorsqu'il pourrait y avoir apparence de conflit avec les valeurs préconisées par l'organisation.
- Rappeler aux employés de la fonction financière comment leurs activités sont cruciales à la réalisation de la vision et à l'atteinte du mandat.
- Rappeler aux gestionnaires et aux cadres supérieurs l'impact potentiels des messages que projettent leurs actions et comment il est de la plus haute importance que ces actions correspondent aux paroles prononcées.

- Si l'Agence considère que telle ou telle fonction devient plus prioritaire, elle devrait également s'assurer que la charge de travail est rationalisée d'autant.

Milieu et conditions de travail

(Site de travail enchanteur, possibilités de voyager, équilibre entre vie personnelle et professionnelle, possibilités d'aider et de mettre en valeur son expertise)

Les répondants ont mentionné plusieurs éléments de leurs conditions de travail à Parcs Canada, en général, et dans sa fonction financière, en particulier, pour lesquels ils éprouvent une grande satisfaction.

Six répondants sur 14, tous en région, ont exprimé une grande satisfaction par rapport à leur milieu de travail. Les employés en région occupent souvent des bureaux logés dans des édifices patrimoniaux ou situés dans des décors à couper le souffle.

Les possibilités de voyager s'inscrivent également dans l'ensemble des conditions de travail qu'apprécient les employés. La possibilité de pouvoir travailler en plusieurs lieux géographiques différents, et souvent pittoresques, durant sa carrière, a été mentionnée favorablement par trois répondants sur 14, alors que deux autres ont positivement évoqué les occasions de voyages d'affaires, notant toutefois leur diminution progressive au cours des dernières années, notamment en raison des restrictions actuellement en vigueur dans l'Agence.

Les employés de la fonction financière semblent estimer qu'ils ont la possibilité de jouir d'un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, alors que 4 répondants ont mentionné ce facteur comme étant leur principale source de satisfaction, contre un seul ayant indiqué que cet équilibre est impossible à atteindre en raison de sa charge de travail trop importante.

Enfin, 4 répondants ont indiqué tirer une grande satisfaction à pouvoir aider leur collègues et mettre en valeur leur expertise.

Interprétation

La dispersion géographique et les décors enchanteurs où œuvre l'Agence font en sorte qu'elle est souvent en mesure de loger ses employés dans de superbes édifices patrimoniaux ou dans des sites pittoresques et de favoriser les déplacements d'un bout à l'autre du pays. À quelques exceptions près, les perceptions à l'égard de ces facteurs nous ont paru assez favorables d'un répondant à l'autre et nous avons pu constater que ces conditions se retrouvent d'un poste à l'autre.

Risques potentiels

Il y a un coût associé à la réduction des possibilités de rencontres en personne. Dans une organisation géographiquement décentralisée comme Parcs Canada, la possibilité d'assister à des rencontres ou à des séances de formation en personne est particulièrement importante puisque les employés y trouvent là un puissant moyen d'établir et de nourrir leurs réseaux. À cet égard, le récent forum national de la communauté financière, tenu à l'automne dernier et qui regroupait tous les membres de la fonction financière, a eu un impact très positif selon ce qui nous a été rapporté. Il convient toutefois de noter qu'il s'agit d'une épée à deux tranchants puisqu'il ne suffit pas de tenir une rencontre mais des rencontres, ce qui peut s'avérer plus difficile à soutenir en périodes budgétaires plus serrées.

Même en surabondance, ces facteurs n'entraînent ni plus grande motivation, ni meilleur rendement. Cependant, s'ils devaient devenir insuffisants pour combler les attentes des employés, leur insatisfaction grandirait d'autant. Ils chercheraient alors à corriger la situation et pourraient même partir. L'Agence aura donc avantage à maintenir ces facteurs et à veiller à ce

que les employés puissent en jouir lorsque c'est possible. Un autre risque auquel l'Agence pourrait s'exposer serait de ne pas tirer pleinement profit de cet avantage concurrentiel lorsqu'elle cherche à recruter de nouveaux employés, particulièrement en région.

Mesures potentielles :

- Promouvoir les possibilités de travailler dans des milieux de travail inspirants par leurs caractéristiques naturelles et culturelles, lorsque la situation s'y prête, par exemple lors d'efforts de recrutement.
- Rappeler aux superviseurs qu'ils sont les premiers responsables de la mobilisation de leurs employés et que l'Agence préconise la souplesse dans les arrangements de travail, comme ceux visant à mieux respecter l'équilibre travail et vie personnelle, par exemple.
- En cette période de restrictions, il est difficile d'encourager et de multiplier les occasions de voyage. Cependant, si cela devenait possible, on devrait encourager les employés à visiter d'autres sites de l'Agence pour mieux connaître les gens avec qui ils transigent, mieux saisir la nature des activités qu'on y exerce et mieux comprendre comment leur propre travail vient appuyer la réalisation de ces activités.
- Avec la réduction des possibilités de déplacement, l'Agence doit trouver de nouveaux moyens de favoriser la mobilisation de son personnel, peut-être en créant davantage d'occasions de dialogue et en mettant à la disposition des employés de nouveaux outils aptes à y parvenir.

Formation et possibilités d'avancement et possibilités d'affectation à niveau

Quatre répondants sur 14 ont indiqué le manque de formation comme source d'insatisfaction à l'égard de leur emploi. Un seul répondant a dit avoir pu profiter, naguère, de différents programmes de formation offerts à l'interne et à l'extérieur. En outre, la direction des finances exige maintenant de ses nouveaux employés qu'ils détiennent un titre comptable. Or, pour conserver ce titre et demeurer à la fine pointe de leur profession, il leur est déjà nécessaire de poursuivre un programme de formation. Ils s'attendent à en trouver un sur leur lieu de travail. Pour eux, la formation n'est donc pas simplement une autre condition de travail quelconque mais une nécessité.

Durant une conversation avec la directrice des finances, il est apparu qu'ailleurs, dans la fonction publique du Canada, les agents financiers sont tenus de réussir certains cours de formation. Ces cours visent à assurer une certaine homogénéité dans la comptabilisation et la reddition de comptes à travers le gouvernement chez les agents dont la formation de base se révèle très variée, et pas nécessairement en comptabilité. Les agents financiers de Parcs Canada sont actuellement tenus de suivre cette formation dispensée pour le compte du Conseil du Trésor. Or, la direction des finances songe à s'affranchir de cette formation puisqu'elle recrute des agents ayant déjà les compétences nécessaires en comptabilité.

Par ailleurs, quatre répondants ont déploré qu'il n'y ait pas davantage de possibilités d'avancement et trois de ceux ayant quitté l'Agence ont indiqué que c'était là la principale cause de leur départ de l'Agence.

Enfin, deux répondants sur 14 ont indiqué que les modalités permettant des affectations à niveau au sein d'autres ministères et agences à des fins de formation et de développement professionnel sont très ardues en raison du statut particulier de l'Agence.

Interprétation

Étant donné le contexte gouvernemental actuel mentionné précédemment, une augmentation significative de la taille de la fonction financière, qui aurait pour effet d'offrir davantage de possibilités d'avancement, ne semble guère envisageable.

La direction des finances offre bel et bien des formations d'appoint particulières à ses employés, mais il semble que cette offre ne soit pas uniforme ni ne convienne à tous.

La fonction financière qui, jusqu'à tout récemment, ne comptait que deux cadres supérieurs, en compte maintenant trois, ce qui ne laisse pas entrevoir beaucoup de possibilités pour les employés des échelons subalternes. Les postes aux échelons FI-04 et FI-03 sont également très limités, ce qui laisse peu d'occasions aux FI-02 et aux FI-01 de progresser dans l'organisation.

Il est également vrai que les affectations hors de l'Agence sont très difficiles à concrétiser.

Risques potentiels

La possibilité de se perfectionner est un facteur important pour les employés. Nombre d'entre eux sont à la recherche d'un meilleur rendement professionnel ou d'un poste de niveau plus élevé, ou encore, veulent se spécialiser davantage ou simplement continuer à se développer pour leur propre satisfaction personnelle. Ils souhaitent tous avoir des occasions de

se perfectionner. L'absence de programmes de formation adaptés à leurs besoins est susceptible de générer suffisamment d'insatisfaction pour engendrer des impacts sur la capacité de la fonction financière à retenir ses employés. Au contraire, un excellent programme de formation aurait une incidence positive sur le maintien en emploi et sur le recrutement.

Les répondants ont clairement indiqué que les faibles possibilités d'avancement au sein de la fonction financière de l'Agence les amènent à explorer d'autres avenues ailleurs au gouvernement lorsqu'ils sont prêts à passer à une autre étape de leur carrière. Étant donné le contexte actuel et la taille de la fonction qui ne changera guère, la capacité à retenir les employés ne s'améliorera pas. Devant une telle situation, la direction de la fonction financière aurait avantage à accepter cet état de fait et à chercher d'autres moyens d'assurer sa pérennité.

Mesures potentielles :

- Sonder les employés de la fonction financière afin de déterminer quels sont leurs besoins en formation.
- Examiner la possibilité d'offrir un programme de formation qui comble ces besoins.
- Chercher à exploiter davantage les possibilités d'engagement qu'offre la participation à des groupes de travail, etc., à travers l'Agence, aux fins de développer les compétences.
- Prendre avantage des différentes possibilités de déplacement à l'intérieur de la fonction financière (gestion des biens, collection des revenus, budgétisation, opérations comptables, etc.) de manière à également permettre aux employés de la fonction financière d'acquérir une vue d'ensemble et une expertise plus poussée.
- Devant la réalité de la taille modeste de la fonction financière, qui n'offre pas à beaucoup d'employés des possibilités d'avancement en son sein, celle-ci pourrait emprunter une approche novatrice selon laquelle elle deviendrait une source par

excellence d'agents financiers pour l'ensemble de la communauté financière du gouvernement du Canada. Elle pourrait ainsi se distinguer et disposer d'un avantage concurrentiel dans ses efforts de recrutement. Nous y revenons au chapitre 5.

- Examiner la faisabilité de conclure des ententes avec le reste de la fonction publique du Canada qui auraient pour effet de favoriser et de faciliter les affectations.

Communications

Plusieurs répondants ont soulevé la question des communications durant l'enquête. Quatre d'entre eux ont indiqué éprouver une certaine frustration à l'égard de la pertinence et de la fréquence des communications.

Deux autres répondants se sont dits d'avis que le manque de communications efficaces entraîne une certaine confusion quant aux attentes à l'égard du personnel en région et, enfin, deux répondants en région ont indiqué qu'il y a souvent un large écart entre les attentes du bureau national – dans la cueillette de données locales, par exemple – et la capacité opérationnelle de l'unité concernée à livrer la marchandise à l'intérieur des délais exigés.

Nous avons cependant constaté une recrudescence des efforts de communications entre la communauté financière de l'Agence et sa direction, notamment par la tenue d'un forum, l'automne dernier, au cours duquel les membres ont pu exprimer leurs perceptions et leurs opinions à l'égard de leur emploi. De l'avis de la directrice des finances, les commentaires entendus à la suite de cet exercice étaient plutôt positifs et, de façon générale, correspondent aux préoccupations soulevées par les répondants à notre enquête.

Il convient également de noter que la question des communications internes déborde le cadre de la seule fonction financière à l'Agence. Une démarche est actuellement en cours afin d'examiner et de proposer une structure de communications plus efficaces entre les employés et la direction à la grandeur de l'organisation.

Notons en outre que, selon trois des 14 répondants, les lacunes relevées au plan des communications ont entraîné chez les employés en région, la perception que le bureau national joue beaucoup moins, voire ne joue plus du tout, le rôle d'expert qu'il tenait auprès d'eux.

Interprétation

Avec tous les changements qui se sont produits dans l'Agence au cours des dix dernières années, les employés sont à la recherche d'informations solides quant aux objectifs de l'Agence et de la fonction dans laquelle ils œuvrent et quant à leur propre avenir au sein de l'organisation.

Tel que mentionné plus haut, la sensibilité de la direction de la fonction financière à l'égard des communications semble s'être accrue et celle-ci cherche réellement à assurer de meilleures communications entre les membres de sa communauté.

Risques potentiels

En général, des communications déficientes sont souvent perçues par les employés comme un désintéressement de la direction de l'organisation par rapport à leurs préoccupations et empêchent l'organisation de passer ses messages efficacement. À l'opposé, en l'absence de solides mécanismes de communications, les employés n'ont pas de véhicules pour exprimer leurs idées, suggestions, commentaires, préoccupations, etc.

Au plan individuel, des communications inefficaces engendrent la frustration et la démobilisation. Aussi, la direction de la fonction financière de l'Agence voudra-t-elle s'assurer des communications efficaces dans les deux sens.

Mesures potentielles :

- Poursuivre les efforts de communications amorcés.
- Élaborer un plan de communications visant à clarifier les rôles de chacun, à sensibiliser les employés et leurs superviseurs à la nécessité de mieux communiquer dans les deux sens, ainsi qu'à définir les moyens par lesquels on entend y arriver.
- Ce plan devrait voir à permettre de rester brancher sur la communauté, ainsi qu'à fournir du contexte, l'accès aux différents outils et de l'information concernant le pourquoi et le comment des activités de la fonction financière. En d'autres mots, assurer la gestion de l'information.
- Établir un mécanisme permanent d'échanges entre les membres de la communauté financière de l'Agence.

Supervision, gestion du rendement et reconnaissance des employés et du travail accompli

La qualité de la supervision a été évoquée par plus d'un répondant. Si un seul répondant sur 14 a indiqué que les déficiences perçues au plan de la supervision étaient sa principale source d'insatisfaction, trois répondants ont exprimé de la frustration par rapport au manque de reconnaissance et d'appréciation que semblent témoigner leurs superviseurs à l'égard de leurs réalisations et du travail « bien fait ».

Un autre répondant a indiqué que les connaissances et les compétences acquises par l'expérience semblent maintenant dévalorisés au profit de l'éducation formelle. « Il n'y a que le diplôme qui compte. Les gens d'expérience ont-ils encore leur place? », s'est-il demandé.

Enfin, un répondant a mentionné que les superviseurs ne disposaient pas des outils nécessaires pour régler les problèmes de rendement.

Interprétation

La qualité de la supervision demeure un facteur subjectif qui varie selon la perception qu'a un individu de sa relation avec son superviseur et la capacité de ce dernier à lui faire sentir qu'il apprécie leur travail son travail.

Risques potentiels

Les risques inhérents à une supervision déficiente sont multiples et importants. Elle est susceptible de réduire le niveau de mobilisation et de satisfaction des employés, voire de les pousser à quitter pour aller travailler ailleurs. En outre, une des principales compétences que doit maîtriser le superviseur étant la communication, les messages voulus risquent de ne plus passer. Enfin, les employés se comparent et la façon dont le superviseur traitera les problèmes

de rendement chez un employé entraîneront des impacts positifs ou négatifs sur les autres employés.

Mesures potentielles :

- Sensibiliser les superviseurs à l'importance du rôle qu'ils jouent dans la mobilisation et le rendement de leurs employés et l'établissement d'une réputation d'employeur de choix.
- Offrir une formation d'appoint ou du coaching aux superviseurs qui leur permettrait de mieux comprendre en quoi la qualité de leur travail est cruciale à la mobilisation des employés et les outils dont ils disposent pour assurer le meilleur rendement possible de tous les membres de leur équipe.

Chapitre 5 – DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'enquête menée auprès des membres de la communauté financière de l'Agence Parcs Canada, de même que les conversations tenues avec différents cadres supérieurs de l'Agence et de l'extérieur de l'Agence, confirment bel et bien l'existence de certains problèmes en matière de recrutement et de rétention.

L'analyse de ces résultats montre que les difficultés de la fonction financière de l'Agence tirent principalement leur origine de carences observées aux plans des conditions de travail, de la qualité de la supervision, ainsi qu'à l'égard de certains facteurs intrinsèques comme le soutien au développement personnel des employés, la valorisation et la reconnaissance du travail effectué, de même que la rareté des possibilités d'avancement de carrière au sein de l'organisation.

Certains de ces problèmes pourront être assez facilement et résolus; d'autres nécessiteront davantage d'efforts, de réflexion et d'action.

Dans les pages qui suivent, nous avons regroupé les résultats des analyses tirées de l'enquête afin de les discuter en fonction des thèmes centraux du mandat qui nous a été confié : le recrutement, la rétention et l'établissement d'une réputation d'employeur de choix.

Recrutement

Il apparaît clairement que le marché de l'emploi favorise actuellement les employés potentiels plutôt que les employeurs, alors que la demande pour du personnel financier compétent et bien formé continue à demeurer élevée.

Lorsqu'un individu considère une offre d'emploi, il ne dispose guère d'informations autres que le salaire offert et les autres informations apparaissant sur les documents de l'offre d'emploi. Or, comme la rémunération offerte par l'Agence dans les postes de la fonction financière est moindre qu'ailleurs, l'individu face à deux offres semblables choisira vraisemblablement celle qui lui rapportera le plus. Une entrave dont l'Agence et sa fonction financière n'ont pas besoin.

Par ailleurs, l'évolution des caractéristiques démographiques a également des répercussions sur la capacité de recrutement de la fonction financière, alors que les Baby boomers quittent et qu'ils sont remplacés par une nouvelle génération avec des caractéristiques propres, souvent fort différentes de celles de leurs aînés. Une de ces caractéristiques, c'est qu'ils sont en général moins attachés à leur employeur et davantage enclins à passer d'un poste à l'autre jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi qui remplissent les conditions auxquelles ils aspirent. Ils sont à la recherche de conditions de travail souples qui favorisent un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, notamment chez les femmes. Elles voudront avoir des enfants sans que cela n'empêche la progression de leur carrière.

Pour espérer demeurer concurrentielle et assurer sa pérennité, la fonction financière de l'Agence doit prendre en compte ces facteurs démographiques et revoir ses pratiques de recrutement afin de les adapter aux conditions actuelles de son environnement. Ses offres d'emploi doivent être attrayantes. Elle voudra offrir à ses éventuelles recrues une proposition unique qui la distingue des autres fonctions financières du gouvernement fédéral.

Or, une telle proposition doit prendre appui sur deux leviers. D'abord, tirer partie des éléments qui distinguent déjà la fonction financière de l'Agence de celles des autres organisations, comme le mandat. Ensuite, identifier et offrir les conditions de travail auxquelles

les chercheurs d'emploi aspirent, incluant un programme de développement, une rémunération concurrentielle et un juste équilibre travail-vie privée.

À cette fin, voici certaines mesures potentielles qui permettraient à la fonction financière de l'Agence de se comparer avantageusement aux autres organismes fédéraux et d'améliorer le rendement de ses efforts de recrutement :

En ce qui a trait à la rémunération et autres conditions de travail :

- Obtenir, à l'approche des prochaines négociations collectives, le mandat de négocier une nouvelle convention collective qui prévoira le redressement des salaires et indemnités versés aux agents financiers de l'Agence à parité avec ceux versés ailleurs au sein du gouvernement du Canada pour les mêmes postes. On évitera ainsi les comparaisons défavorables chez les chercheurs d'emploi.
- L'Agence devrait aussi profiter de ces négociations pour relever à parité avec le reste de la fonction publique le montant maximal pour le remboursement des frais d'adhésion aux associations professionnelles, voire simplement l'abolir. Encore une fois pour éviter les comparaisons défavorables mais aussi parce que cette mesure très peu onéreuse permettrait de se distinguer positivement, appuyant ainsi l'établissement d'une réputation d'employeur de choix.
- Promouvoir les possibilités de travailler dans des milieux de travail inspirants par leurs caractéristiques naturelles et culturelles, lorsque la situation s'y prête.

- Examiner la faisabilité de conclure des ententes avec le reste de la fonction publique du Canada afin de favoriser et de faciliter la mobilité des employés, notamment pour les affectations.

En ce qui a trait à la définition d'une proposition unique visant à se distinguer :

- Chaque concours de dotation externe de la fonction financière devrait citer expressément le mandat et la vision de manière à exploiter l'attrait positif qu'ils exercent pour se différencier des autres employeurs publics fédéraux.
- Positionner la fonction financière de l'Agence à titre de source par excellence d'employés compétents et bien formés pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Devant la réalité de la taille modeste de la fonction financière, qui n'offre pas à beaucoup d'employés des possibilités d'avancement en son sein, celle-ci pourrait emprunter cette approche novatrice et ainsi se distinguer et disposer d'un avantage concurrentiel dans ses efforts de recrutement.
- Dans l'éventualité où on décidait d'adopter une telle approche, chaque concours devrait également en faire la promotion.

Rétention

L'enquête nous a également permis d'identifier certains irritants susceptibles de pousser certains employés de la fonction financière à chercher mieux ailleurs. Toutefois, contrairement à ce qu'on avait pu présumer au départ, ces irritants n'ont que peu à voir avec la rémunération puisqu'aucun des employés ayant quitté l'Agence n'a motivé son départ en raison de cela.

Il semble exister à Parcs Canada une sorte de « prime » qu'accordent les employés au mandat de l'Agence comme en témoigne le fait que les répondants aient indiqué que, même s'ils avaient l'impression de travailler plus fort qu'ailleurs pour une rémunération globale moindre, ils restaient à cause du mandat de Parcs Canada. C'est donc dire que l'écart dans la rémunération ne cause pas à lui seul suffisamment d'insatisfaction pour pousser les employés à regarder ailleurs.

Cela dit, dans un environnement aussi concurrentiel que celui dans lequel évolue la fonction financière de l'Agence, elle ne peut guère se permettre d'offrir des salaires inférieurs à ses concurrents sans en subir éventuellement les conséquences fâcheuses. L'Agence aura donc tout intérêt à rectifier la situation le plus rapidement possible, d'autant plus qu'il s'agit d'un élément important dans l'établissement d'une réputation d'employeur de choix.

Les répondants, y compris les quatre ayant quitté l'Agence, ont plutôt cité des déficiences au plan de la gestion, dont la supervision et les communications, ainsi que le manque de possibilités d'avancement dans la progression de la carrière, comme principales sources d'insatisfaction.

En outre, une série d'événements – classification, changements relativement fréquents au poste de directeur des finances, création de la direction générale des REÉV – survenus en quelques années seulement, et surtout mal communiqués, ont fait en sorte que plusieurs employés se sont sentis dévalorisés par le manque d'attention perçu. Cela a eu pour effet de les démobiliser et certains ne l'ont toujours pas digéré.

Il faut cependant noter que depuis l'arrivée de l'actuelle DPF, la situation est en train d'évoluer pour le mieux. Par des rencontres et des communications fréquentes, elle a réussi à empêcher l'hémorragie appréhendée et le moral s'est amélioré. Malgré ces premiers pas dans la bonne direction, il reste encore beaucoup à faire pour mobiliser de nouveau tous les employés et atteindre un rendement optimal.

Un moyen de les mobiliser consisterait à ce que la fonction financière de l'Agence se définisse, avec le concours de tous ses employés, une mission particulière. Cela s'articulerait autour de ses responsabilités et devrait tenir compte de la proposition unique de la fonction, dans l'éventualité où une telle approche est retenue.

Par ailleurs, l'arrivée de la nouvelle génération, particulièrement friande de communications rapides et de souplesse dans les conditions de travail, doit également être prise en compte. Ne pas leur faire la place qu'ils réclament aurait des répercussions fâcheuses sur la capacité de la fonction financière à les retenir.

Pour améliorer la rétention et diminuer le taux de roulement, on cherchera le plus possible à mobiliser les employés en réduisant les sources d'irritants que sont l'écart salarial, le manque de communication, la rigidité des arrangements de travail ou la qualité de la supervision, pour ne mentionner que ceux-là, et en mettant en valeur les éléments motivants qui stimulent le rendement comme la présence de défis, le perfectionnement des compétences, le développement de la carrière et la valorisation de la contribution. Voici une série de mesures à cet effet :

En ce qui a trait à la rémunération et autres conditions de travail :

- Obtenir, à l'approche des prochaines négociations collectives, le mandat de négocier une nouvelle convention collective qui prévoira le redressement des salaires et indemnités versés aux agents financiers de l'Agence à parité avec ceux versés ailleurs au sein du gouvernement du Canada pour les mêmes postes.
- L'Agence devrait aussi profiter de ces négociations pour relever à parité avec le reste de la fonction publique, voire abolir simplement, le montant maximal pour le remboursement des frais d'adhésion aux associations professionnelles. Cette mesure très peu onéreuse lui permettrait de se distinguer dans sa quête d'établir sa réputation d'employeur de choix.
- En cette période de restrictions, il est difficile d'encourager et de multiplier les occasions de voyage. Cependant, si cela devenait possible, on devrait encourager les employés à visiter d'autres sites de l'Agence pour mieux connaître les gens avec qui ils transigent, mieux saisir la nature des activités qu'on y exerce et mieux comprendre comment leur propre travail vient appuyer la réalisation de ces activités.
- En attendant, on cherchera à exploiter davantage les possibilités qu'offre la participation à des groupes de travail, des réseaux fonctionnels, etc., à travers l'Agence, aux fins de resserrer les liens entre les membres de la fonction financière et d'appuyer l'acquisition de nouvelles compétences.
- Sans insistance, mais pour montrer de la sensibilité à l'égard des problèmes vécus par les employés, on aurait avantage à évacuer la question de l'examen de la classification une fois pour toute. Il suffirait de reconnaître franchement que l'exercice a été plus difficile qu'il n'aurait été souhaitable pour bien des employés, y compris

ceux de la fonction financière, mais souligner qu'il commence à porter fruit, notamment en apportant davantage d'objectivité et d'équité en matière de gestion du rendement, et qu'il a résulté en une reclassification à la hausse dans bien des cas.

- Toujours appliquer le processus de dotation limpide, structuré et bien aligné sur les besoins, qui existe déjà.
- Examiner la faisabilité de conclure des ententes avec le reste de la fonction publique du Canada qui auraient pour effet de favoriser et de faciliter la mobilité des employés, notamment les affectations qui permettent souvent l'acquisition de nouvelles compétences et d'expertise.
- Sonder les employés de la fonction financière afin de déterminer quels sont leurs besoins en formation et examiner la possibilité de leur offrir un programme de formation qui répond à leurs besoins.

En ce qui a trait à la supervision :

- Examiner la distribution des tâches entre les employés en fonction des priorités de l'Agence de manière à les répartir équitablement et à donner à ceux qui doivent le faire suffisamment de temps pour effectuer de la planification stratégique. Les processus et les charges de travail devraient être réexaminés et rationalisés.
- Sensibiliser les superviseurs à l'importance du rôle qu'ils jouent dans la satisfaction en emploi des individus placés sous leur responsabilité, essentielle à l'atteinte d'une

plus grande mobilisation et d'un meilleur rendement de leurs employés, ainsi qu'à l'établissement d'une réputation d'employeur de choix.

- Rappeler aux gestionnaires et aux cadres supérieurs l'impact potentiels des messages que projettent leurs propres actions et comment il est de la plus haute importance que ces actions démontrent l'application des valeurs et principes ainsi que les attributs du leadership de l'Agence, et correspondent aux paroles prononcées.
- Mettre en valeur la souplesse que préconise l'Agence dans les arrangements de travail, comme ceux visant à mieux respecter l'équilibre travail et vie personnelle, par exemple, un élément particulièrement important pour retenir les jeunes employés ayant des enfants.
- Offrir une formation d'appoint ou du coaching aux superviseurs qui leur permettrait de mieux comprendre comment appliquer les valeurs et principes de gestion des ressources humaines et les attributs du leadership préconisés dans l'Agence, en quoi la qualité de leur travail est-elle cruciale à la mobilisation de leurs employés, quels sont les outils dont ils disposent pour assurer le meilleur rendement possible de tous les membres de leur équipe et que signifie être un employeur de choix, y compris les moyens d'aider leurs employés à éprouver une plus grande satisfaction en emploi.

En ce qui a trait à la définition d'une proposition unique visant à se distinguer :

- Positionner la fonction financière de l'Agence à titre de source par excellence d'employés compétents et bien formés pour l'ensemble du gouvernement du

Canada. Devant la réalité de la taille modeste de la fonction financière, qui n'offre pas à beaucoup d'employés des possibilités d'avancement en son sein, celle-ci pourrait emprunter cette approche novatrice et ainsi se distinguer et disposer d'un avantage concurrentiel dans ses efforts de recrutement.

- Cette approche nécessitera davantage de réflexion mais, parmi les moyens à envisager, on voudra notamment considérer la mise en place d'un système de rotation qui permettraient aux employés de changer régulièrement de tâches à l'intérieur de la fonction financière (gestion des biens, collection des revenus, budgétisation, opérations comptables, etc.), voire ailleurs dans l'Agence, de manière à enrichir leur travail et à leur permettre d'acquérir une large vue d'ensemble d'une fonction financière tout en développant davantage leur expertise.
- Définir la mission de la fonction financière de Parcs Canada en mettant à contribution tous les employés de la fonction et y inclure notamment, de façon appropriée, la proposition unique par laquelle elle souhaite se démarquer.
- Procéder à une revue de la qualité au travail au moyen des indicateurs présentés au tableau 4 de l'annexe 1. Et rapidement mettre en œuvre les changements nécessaires.
- Profiter de toutes les occasions pour rappeler aux employés de la fonction financière par des exemples concrets comment leurs activités sont cruciales à la mission de la fonction et, conséquemment, à la réalisation de la vision et du mandat de l'Agence.

En ce qui a trait aux communications :

- Poursuivre les efforts de communications amorcés, notamment par l'élaboration d'une stratégie de communication ciblée.
- Établir un mécanisme permanent d'échanges entre les membres de la communauté financière de l'Agence au moyen de la technologie actuellement en place à l'Agence. À cet égard, on voudra considérer les possibilités offertes par les nouvelles technologies dite Web 2.0, comme la messagerie instantanée (Sametime) de Lotus Notes, une présence dans l'intranet de l'Agence et le développement d'un blog de la directrice des finances à l'intention des membres de la fonction. Profiter également des réseaux, forums et autres avenues existantes pour assurer le partage de l'information est des pratiques exemplaires. Chercher à maintenir l'élan créé par le Forum des finances

Réputation d'employeur de choix

Pour prétendre au statut d'employeur de choix, la fonction financière de l'Agence doit répondre aux mêmes critères. Voyons ce qu'il en est.

Lorsqu'on lui applique ces dix caractéristiques (voir l'annexe 2), on constate qu'elle présente déjà les caractéristiques d'un employeur de choix dans la moitié des cas – choix de types de travail, aide à la population, équité, organisation modèle et valeurs et éthique.

Trois autres caractéristiques sont potentiellement présentes – possibilités d'avancement, apprentissage et perfectionnement continu et équilibre travail-vie privée – mais l'enquête a révélé des lacunes à leur égard. Toutefois, ces lacunes ne sont pas difficiles à corriger.

Pour ce qui est des possibilités d'avancement, la direction de la fonction financière doit comprendre et accepter que les employés, lorsqu'ils seront prêts, vont continuer à quitter pour poursuivre leur carrière ailleurs puisqu'il n'y a pas suffisamment de place pour permettre à tout le monde de grandir au sein de la fonction financière. En conséquence, elle doit plutôt chercher à les aider à mieux se préparer pour la prochaine étape et établir ainsi sa réputation comme employeur de choix et comme source de main-d'œuvre compétente et bien formée pour l'ensemble de la fonction publique.

En ce qui a trait à la formation et à l'apprentissage continu, l'Agence prévoit déjà des ressources financières à cet égard. Le perfectionnement des employés devra comporter deux volets. Il faudra déterminer quels sont les besoins en formation des employés pour, d'une part, acquérir et maintenir la maîtrise des habiletés requises par leur poste actuel et, d'autre part, développer les compétences qui leur seront éventuellement nécessaires pour la progression de leur carrière.

Quant à l'équilibre travail-vie privée, il suffira simplement de tirer partie de la souplesse offerte aux plans des arrangements de travail. Au-delà du seul équilibre travail-vie privée, le tableau 4 de l'annexe 1 propose en outre une façon systématique d'aborder la qualité de vie au travail dans son ensemble. Ses indicateurs pourront servir de critères contre lesquels on pourra mesurer le succès à faire de la fonction financière de l'Agence un employeur de choix.

Il ne reste donc que deux caractéristiques qualifiées de faible – la rémunération et la mobilité. Dans les deux cas, des négociations sont à prévoir. Il faudra d’abord recourir au processus de négociations collectives pour rendre les salaires concurrentiels et biffer la mention « jusqu’à concurrence de 800 \$. » à l’article 54.02 visant le remboursement des frais d’adhésion aux associations professionnelles. En outre, il faudra négocier avec le Conseil du Trésor ou certains ministères particuliers des ententes visant à assurer la mobilité (dans les deux sens) des employés.

On constate que l’établissement d’une réputation d’employeur de choix est bel et bien possible, voire amorcé, mais qu’il reste encore beaucoup à faire. Cela exigera des efforts. La fonction financière devra d’abord définir sa mission de manière à ce que tous les employés comprennent clairement son rôle et comment celui-ci contribue au mandat de l’Agence, puis se donner des indicateurs de succès mobilisateurs qui auront pour effet de rallier ses employés autour d’une cause commune. Une fois ce rôle bien compris, elle devra se demander qu’elle est la meilleure façon d’accomplir ce rôle, définissant ainsi ce que Katz et Kahn (1978), Galbraith (2002) et plusieurs autres ont appelé sa « stratégie ». Ensuite, elle devra identifier les moyens (ressources et processus) dont elle dispose pour réaliser sa stratégie. L’identification de sa stratégie et de ses « technologies » lui permettront alors de déterminer la « structure » optimale pour s’acquitter de ses responsabilités. Enfin, pour réussir, un tel exercice devra prendre acte des aspects « psychosociaux » dont la culture actuelle de la fonction financière pour, notamment par le biais de la communication et du leadership, l’amener à évoluer dans la direction voulue.

Cette démarche ne peut aboutir favorablement que si le « management » est bien formé, bien informé et bien mobilisé. C’est à lui qu’incombe l’établissement et le maintien de processus opérationnels et relationnels productifs avec ses intervenants et à surveiller les impacts qu’elle

pourrait avoir sur les autres fonctions de l'Agence en vue de les atténuer. À cet égard, nous avons noté que la DPF est elle-même en quête d'excellence comme le démontrent ses comportements et son application constante des attributs du leadership, et l'imposition à ses cadres (supérieurs et intermédiaires) d'en faire autant. Nous le soulignons parce qu'il est de toute première importance que la direction donne l'exemple. Il s'agit-là de l'un des principaux ingrédients de la réussite.

Toutes les mesures visant un meilleur recrutement et une meilleure rétention proposées précédemment s'appliquent aussi à l'établissement d'une réputation d'employeur de choix. En voici d'autres qu'on voudra prendre en considération :

- D'abord et avant tout, décider si l'on veut vraiment faire de la fonction financière, voire de toute l'Agence, un employeur de choix.
- Dans l'affirmative, corriger l'écart salarial, procéder à une revue des indicateurs de qualité de vie au travail afin de voir toutes les conditions susceptibles d'être améliorées et élaborer un programme de perfectionnement sur mesure pour les employés, les superviseurs, les gestionnaires et les cadres supérieurs.
- En parallèle, poursuivre le processus de planification stratégique déjà entrepris au sein de la fonction de manière à lui donner sa mission et à s'assurer que sa structure réponde toujours adéquatement aux exigences de ses processus.
- Élaborer une stratégie de communications pour expliquer la démarche, mobiliser les employés et clarifier les rôles de chacun. Une telle stratégie devrait viser à :
 - démontrer qu'il s'agit d'une question importante pour la direction

- expliquer aux employés de la fonction financière comment cette démarche s'inscrit dans la réalisation de la vision et à l'atteinte du mandat de l'Agence
 - sensibiliser les employés et surtout leurs superviseurs à la nécessité de mieux communiquer dans les deux sens, ainsi qu'à définir les moyens par lesquels on entend y arriver
 - expliquer clairement les bénéfices qui en découleront
 - communiquer régulièrement et à l'aide d'exemples concrets comment, par leur travail quotidien dans leur propre emploi, tous les membres de la fonction financière contribuent à l'atteinte du mandat.
- Enfin, toujours faire preuve de franchise et de transparence en communiquant mieux les raisons poussant l'Agence à poser tel ou tel geste ayant des incidences sur la communauté financière, en particulier lorsqu'il pourrait y avoir apparence de conflit avec les valeurs préconisées par l'organisation. Les employés veulent être traités comme des adultes responsables.

Recommandations

1. Obtenir, à l'approche des prochaines négociations collectives, le mandat de négocier une nouvelle convention collective qui prévoira le redressement des salaires et indemnités versés aux agents financiers de l'Agence à parité avec ceux versés ailleurs au sein du gouvernement du Canada pour les mêmes postes.
2. Profiter de ces négociations pour relever à parité avec le reste de la fonction publique, voire simplement abolir la mention d'un montant maximal prévue à l'article

54.02 de la convention collective, visant le remboursement des frais d'adhésion aux associations professionnelles.

3. Procéder à une revue des indicateurs de qualité de vie au travail présentés à l'annexe 1 afin d'identifier les plus importants pour les employés et déterminer sur lesquels la direction peut et doit agir.
4. Examiner la pertinence et la faisabilité d'élaborer une proposition unique pour la fonction financière l'Agence qui, tenant compte de sa taille modeste et des possibilités d'avancement plutôt restreintes qu'elle offre, prendra appui sur le développement des compétences clés et de l'expertise nécessaires communes à tous les agents financiers du gouvernement fédéral. On visera à mieux préparer ses employés à la poursuite de leur carrière et à s'établir ainsi une réputation d'excellence en matière de formation et de perfectionnement auprès des employés, ainsi que des autres ministères et agences. Les gens voudront venir travailler dans la fonction financière de l'Agence parce qu'ils sauront qu'un passage ici leur ouvrira toutes grandes les portes partout au fédéral.
5. Déterminer avec les employés et les gestionnaires quels sont leurs besoins en formation qui appuieront l'établissement de cette proposition unique et assureront une supervision mobilisatrice de qualité à la grandeur de la fonction. Puis, élaborer un plan de formation adapté à chaque individu et le mettre en œuvre.
6. Poursuivre le développement de la mission particulière de la fonction financière de l'Agence, qui tient compte de sa proposition unique et en faire la promotion.

7. Élaborer une stratégie de communications pour expliquer la démarche, mobiliser les employés et clarifier les rôles de chacun. Une telle stratégie devrait viser à :
- démontrer qu'il s'agit d'une question importante pour la direction
 - expliquer aux employés de la fonction financière comment cette démarche s'inscrit dans la réalisation de la vision et à l'atteinte du mandat de l'Agence
 - sensibiliser les employés et surtout leurs superviseurs à la nécessité de mieux communiquer dans les deux sens, ainsi qu'à définir les moyens par lesquels on entend y arriver
 - expliquer clairement les bénéfices qui en découleront
 - communiquer régulièrement et à l'aide d'exemples concrets comment, par leur travail quotidien dans leur propre emploi, tous les membres de la fonction financière contribuent à l'atteinte du mandat.

CONCLUSION

Le mandat qui nous a été confié était ambitieux et la route pour le réaliser complètement fut plus longue que ce qu'on avait envisagé au départ. Avec les changements qui se sont produits au sein même de la fonction financière depuis le début du projet, y compris le récent départ à la retraite du mandant, nous visions une cible en mouvement. Cependant, nous estimons l'avoir convenablement rempli. Examinons cela en détails.

Notre première tâche consistait à poser un diagnostic sur les véritables causes du problème que semblait éprouver la fonction financière. Grâce à notre enquête, nous avons pu conclure que, d'une part, il y avait bel et bien une situation problématique au plan du recrutement et de la rétention et, d'autre part, que ces problèmes n'avaient pas seulement à voir avec les conditions salariales mais également avec les conditions de travail, la supervision et le développement de carrière.

En second lieu, on nous avait demandé d'effectuer une comparaison de la rémunération des agents financiers de l'Agence par rapport à leurs homologues des autres ministères et agences du gouvernement fédéral. Cet examen a confirmé un écart salarial significatif et d'autres conditions moins avantageuses, notamment les montants alloués au remboursement des frais d'adhésion aux associations professionnelles.

Ensuite, nous avons passé en revue la littérature contemporaine portant sur les moyens compensatoires, ainsi que sur les meilleures pratiques en termes de maintien en emploi et de recrutement, aptes à faire de l'Agence Parcs Canada un employeur de choix, y compris les modèles et pratiques préconisés par le Conseil du Trésor pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Cela nous a permis d'inventorier différents moyens d'atteindre les objectifs visés par la

direction de la fonction financière de l'Agence en matière de recrutement, de rétention et d'établissement d'une réputation d'employeur de choix.

Enfin, le présent rapport et les recommandations modestes mais éprouvées et efficaces qu'il contient constituent la reddition du cinquième élément de notre mandat.

Il convient également de noter que nos recommandations viennent appuyer le travail amorcé avec le nouveau plan d'affaire de la direction des Finances qui, sous le thème « renforcer la communauté fonctionnelle », vise d'ici cinq ans un effectif viable, qualifié et engagé par le biais du développement de ses capacités et de la mobilisation des membres de sa communauté. Nous espérons que par notre travail, nous aurons contribué à l'atteinte des résultats souhaités en matière de recrutement et de rétention, ainsi qu'à l'établissement de sa réputation d'employeur de choix.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J. S. 1965. *Inequity in Social Exchange*, cité par BERKOWITZ, L. dans *Advances in Experimental Psychology*, Academic Press, États-Unis d'Amérique.
- ADAMS, Linda. 2005. *Communication efficace pour des relations sans perdants*, 2e édition, Les éditions de l'Homme, Québec, Québec, Canada. 265 pages.
- BARNARD, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. New York. États-Unis d'Amérique, cité par EMERY, Yves, dans *La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation*. Revue Télescope, Automne 2005.
- BERGERON, Pierre-G. 1986. *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin éditeur Ltée. Montréal, Québec, Canada. 932 pages.
- BOLTANSKI, Luc, et THÉVENOT, Laurent. 1992. *De la justification, les économies de la grandeur*. Gallimard. Paris, France, cité dans un article tiré de *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, d'Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian, paru chez Le Seuil. 296 pages..
- BRANHAM, L., 2006. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. AMACON. New York, NY. 240 pages.
- BUTLER, Tomothy, et WALDROOP, James. 1999. *Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People*. In Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Mass. p.179-204.
- CLARK, Ann D. 2007. *The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent. Employment Relations Today*, Septembre 2007, Volume 34, Numéro 3. Wiley. p. 47-53.
- CORMIER, Solange. 2008. *La communication et la gestion*, 2e édition, Presses de L'Université du Québec, Québec, Québec, Canada. 247 pages.
- GALBRAITH, Jay, DOWNEY, Diane, et KATES, Amy. 2002. *Designing Dynamic Organizations, A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. AMACOM, New York, États-Unis d'Amérique. 286 pages.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, et M^CKEE, Annie. 2005. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Pearson Education France. Paris, France. 354 pages.
- Gouvernement du Canada. Agence Parcs Canada. *Griefs de l'examen national, Fiche de renseignements – Mai 2009* http://intranet/content/hrtools-outilsrh/documents-fra/GRN_Fact_Sheet.asp. (Consulté le 12 décembre 2010).
- Gouvernement du Canada. Bureau du Conseil privé. 2010. *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, pour l'année finissant le 31 mars 2010*. Ottawa, Ontario. 75 pages. http://www.clerk.gc.ca/local_grfx/docs/reports/17rpt-fra.pdf. (Consulté le 20 novembre 2010).
- Gouvernement du Canada. Bureau du Conseil privé. 2009. *Troisième rapport au Premier ministre du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. L'atteinte de résultats : responsabilité et action*. Ottawa, Ontario. 14 p. <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&Page=information&Sub=publications&Doc=ar-ra/16-2009/3rd-3eme/rpt-fra.htm>. (Consulté le 17 mars 2009).
- Gouvernement du Canada. Bureau du Conseil privé. 2008. *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, pour l'année finissant le 31 mars 2008*, Ontario 70 p. <http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/ar-ra/15-2008/pdf/rpt-fra.pdf>. (Consulté le 31 mars 2009).

Gouvernement du Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Employeur de choix*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbsrp-prsct/foiard-rpafvi/career-carriere/choix-choix-fra.asp> (Consulté le 12 mars 2011).

Gouvernement du Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Promouvoir l'excellence*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/mgs-fra.asp>. (Consulté le 26 septembre 2010).

Gouvernement du Canada. Statistique Canada. *Le Quotidien, Étude : Les retraites de la fonction publique fédérale*. Édition du vendredi 9 mai 2008. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080509/dq080509c-fra.htm>. (Consulté le 7 mars 2009).

GUÉRIN, Gilles, et SABA, Tania, 2003. *Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus*. Relations Industrielles, Volume 58, Numéro 4. p. 590-619.

HACKMAN, Richard J., OLDDHAM, Greg R. et STEPINA, Lee P. 1978. *Norms for the Job Diagnostic Survey*. Technical Report No. 16. School of Organisation and Management, Yale University, États-Unis d'Amérique. 45 pages.

HEINTZMAN, Ralph. 1997. *Le Canada et l'administration publique*. Dans BOURGAULT, Jacques et al. *Administration publique et management public, expériences canadiennes*. Publications du Québec. Sainte-Foy, Québec. 430 pages.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R. O. et CAPWELL, Dora F. 1957. *Job attitudes : Review of Research and Opinion*. Psychological Services of Pittsburgh. Pittsburgh, Pennsylvanie, États-Unis d'Amérique. 279 pages.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard et SNYDERMAN, Barbara B. 1959. *The Motivation To Work*. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 157 pages.

HERZBERG, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. Thomas Y. Crowell Publishers, New York, New York, États-Unis d'Amérique. 203 pages.

JACQUE, Elliott et CLEMENT, Stephen D. 1994. *Basic Concepts of Organizational Structure. Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Cason Hall & Co. Publishers. États-Unis d'Amérique. 344 pages.

JACQUE, Elliott. 1997. *Requisite Organization: Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Gower Publishing Limited. Royaume-Uni. 292 pages.

KATZ, Daniel et KAHN, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2e édition. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 848 pages.

LAVOIE, Carolyn, YENGE, Claude, FOURNIER, Rachel, et RONDEAU, Stéphane. 2009. *Du renouvellement de la fonction publique, la rétention des effectifs*. Travail soumis dans le cadre du cours ENP 7505 – Principes et enjeux de l'administration publique. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada. 23 pages.

LEMIRE, Louise et al. 2008. *Étude d'impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale de la région de l'Outaouais : résultats, analyses et recommandations*. Service d'évaluation des compétences, ENAP, Québec. 81 pages. (Rapport présenté à la Conférence administrative régionale de l'Outaouais (CARO)).

MACKENZIE, R. Alec. 1969. *Le processus de gestion en trois dimensions*. Article extrait de la Harvard Business Review de novembre-décembre 1969. 5 pages.

MACLEAN, Paula J., 2001. *Taming turnover: Creating strategies for employee retention*. MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press. 181 pages.

MASLOW, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality, Third Edition* (1987). Harper and Row Publishers Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 294 pages.

PELLETIER, Jacques M. 2009. Notes prises dans le cadre du cours ENP 7228 – Organisation du travail. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada.

POGORZELSKI, Steve, et HARRIOTT, Jesse. 2008. *Finding Keepers*. McGraw-Hill, New York, NY. 235 pages.

SAVILLE, Kevin. 2009. Notes prises dans le cadre du cours ENP 7220 – Hâbiletés de direction. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada.

SMITH, Gregory P. 2001. *Here today, here tomorrow: Transforming your workforce from high-turnover to high-retention*. Dearborn Trade Publishing, Chicago, Illinois, 249 pages.

ST-ARNAUD, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, 2^e édition. Les Presses de l'Université de Montréal. Montréal, Québec, Canada. 279 pages.

The Results-Driven Manager Series, 2006. *Retaining Your Best People*. Harvard Business School Press, Boston, Mass. 172 pages.

VROOM, Victor. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, Inc. New York, New York, États-Unis d'Amérique. 331 pages.

WEINER, Bernard. *Theories of motivation – From mechanism to cognition*. Rand McNally College Publishing Company. États-Unis. 1972 (second printing 1973). 474 pages.

WEISEIGER, Hendrie. 2005. *L'intelligence émotionnelle au travail. Gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*. Les éditions Transcontinentales. Montréal, Québec, Canada. 237 pages.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Indicateurs de la qualité de vie au travail

Tableau 4 – Indicateurs de la qualité de vie au travail

Indicateurs	Facteurs qui les influencent
Communication et influence	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux décisions • Capacité d'influencer la stratégie de son environnement de travail • Partage de l'information • Rétroaction sur le travail accompli
Utilisation des ordinateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la technologie sur les tâches • Ergonomie • Effets des ordinateurs sur la qualité du travail • Effets sur la disponibilité
Travail gratifiant	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches intéressantes • Recherche de la satisfaction au travail • Différentiation générationnelle
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois temporaires • Contractuels • Sécurité d'emploi • Impact sur le côté social et personnel (comme un projet de famille ou l'achat d'une maison)
Organisation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation des tâches • Travail d'équipe • Indice de potentiel de motivation
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Santé et sécurité • Milieu de travail sain • Peur de perdre son poste • Crainte pour sa santé • Stress et heures de travail • Stress et relation interpersonnelles
Cédule de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité des heures • Semaine de travail compressée • Possibilité de choisir ses heures de travail • Les quarts de travail • En somme, la flexibilité
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec le superviseur • Relations avec les collègues • Relations avec les subalternes • Confiance • « Caring »
Exigence de la tâche en temps que telle	<ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail • Horaire et longues heures • Surtemps non rémunéré • En ligne avec la société des loisirs?
Exigence de la tâche et répercussions sur la vie privée	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre travail et vie privée adapté aux besoins individuels • Impact du ratio travail et vie privée sur les familles • Impact du ratio travail et vie privée sur l'organisation • Impact du ratio travail et vie privée sur les individus • Solutions globales
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Mérite • Avantages sociaux • Satisfaction par rapport au salaire • Rémunération comparable (principe d'équité) • Comparaison entre la contribution offerte et la récompense reçue
Formation et perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des compétences • Formation adaptée aux besoins des employés • Formation en cours d'emploi • Possibilités de perfectionnement des compétences

SOURCE : PELLETIER, Jacques M. 2009. Notes tirées d'une présentation en classe intitulée *La qualité de vie au travail* livrée dans le cadre du cours ENP7228 - Organisation du travail. École nationale d'administration publique. Gatineau, Québec, Canada.

ANNEXE 2 – Les caractéristiques d'un employeur de choix : comparaisons

Tableau 5 – Caractéristiques d'un employeur de choix : comparaisons

Caractéristiques	Conseil du Trésor	Dir. des finances de Parcs Canada
Choix de divers types de travail	Aucune autre organisation n'offre une pareille étendue et une pareille gamme de postes. Quelque 100 organisations fédérales consultent le répertoire de candidats du Programme RPAF/RPVI, et leurs activités sont liées à des dizaines de secteurs d'activités et à des milliers de programmes.	Bien sûr, le nombre de poste est bien moins grand, mais la fonction financière offre tout de même une panoplie de postes dans différents secteurs. En outre, le fonction de vérification interne offre également d'autres options à cet égard. BON
Salaires et avantages sociaux concurrentiels	Salaires intéressants Excellents programmes d'assurance maladie, de soins dentaires et de retraite Conditions de travail souples Vacances et autres types de congés Accès à des technologies modernes Milieux de travail sécuritaires et confortables	Il y a un écart défavorable dans les salaires et la limite maximale pour le remboursement des frais d'adhésion obligatoires est bien inférieure à celle de la fonction publique. La compétitivité de la rémunération est essentielle. À régler lors des prochaines négociations collectives. FAIBLE
Possibilités d'avancement	Vu le nombre incalculable de postes, il y a en a régulièrement à combler. De plus, un grand nombre de fonctionnaires fédéraux sont sur le point de prendre leur retraite, ce qui crée de nouvelles possibilités d'avancement.	La taille modeste de la fonction financière limite les possibilités d'avancement. Cependant, sous l'angle de la proposition unique formulée, les possibilités d'avancement s'élargissent à l'ensemble du gouvernement. NEUTRE (possibilité de BON)
Aide à la population	La fonction publique fédérale travaille pour le bien être des Canadiens, et ce, dans un large éventail de domaines. Aucune autre organisation n'apporte une si grande contribution à la société canadienne.	Les employés de Parcs Canada travaillent aussi pour le bien être des Canadiens, voire par le noble mandat de l'Agence, il participe même à rappeler et à forger l'identité des habitants du pays. BON
Apprentissage/perfectionnement professionnel continu	La fonction publique fédérale s'engage à offrir à ses employés un programme d'apprentissage continu.	L'Agence l'a aussi fait. Nous proposons à la fonction financière d'en tirer profit en inscrivant la formation continue dans un ensemble de mesures liées aux conditions d'emploi. NEUTRE (possibilité de BON)
Équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles	La fonction publique fédérale favorise l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles, notamment en offrant aux employés la possibilité de travailler selon un horaire variable, la semaine de travail comprimée, de même que le télétravail en vertu de la <i>politique de télétravail</i> .	Les gestionnaires disposent de toute la souplesse nécessaire pour équilibrer convenablement les impératifs opérationnels avec les exigences individuelles. À eux de la mettre en pratique. NEUTRE (possibilité de BON)
Sécurité d'emploi et mobilité	Dans une organisation aussi importante et aussi diversifiée que la fonction publique fédérale, vous pouvez passer d'un emploi à un autre, d'un ministère à un autre et, dans certains cas, d'une région à une autre. Quelques ministères offrent même des affectations à l'étranger.	Comme ailleurs. Il y a cependant des restrictions dans la mobilité interministérielle à cause du statut d'agence de Parcs Canada. Des ententes pourraient être négociées. FAIBLE (possibilité de BON)
Engagement à promouvoir l'équité en matière d'emploi	La fonction publique fédérale offre un milieu de travail où l'on favorise l'équité en matière d'emploi. Les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont les minorités visibles, les personnes handicapées, les Autochtones et les femmes.	La représentativité de la population au sein de son effectif est l'un des fondements de la stratégie de l'Agence visant à assurer la pertinence à long terme de son mandat aux yeux des contribuables canadiens. BON
Une organisation modèle	La fonction publique du Canada est reconnue à l'échelle internationale. Elle sert souvent de modèle aux pays qui mettent sur pied leur fonction publique.	C'est aussi vrai de Parcs Canada, un chef de file reconnu mondialement dans la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel, historique et culturel du pays. BON
Valeurs et éthique	Le travail et l'éthique professionnelle des fonctionnaires sont régis par un code de valeurs et d'éthique qui veille à faire respecter la fière tradition de la fonction publique et le rôle important qu'elle joue dans la démocratie parlementaire au Canada.	L'Agence est en train de développer son propre code de V&É et préconise déjà ses Valeurs et principes de gestion des ressources humaines ainsi que les attributs du leadership. C'est dans l'application que tout se joue. BON

Source : Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

ANNEXE 3 – Questionnaires d'enquête

QUESTIONS D'ENQUÊTE

Les personnes ayant quitté l'Agence

INTRO : « Merci d'avoir accepté de me rencontrer pour ce projet d'intervention qui s'inscrit dans le cadre de ma maîtrise en administration à l'ÉNAP et que je mène pour le compte de l'Agence Parcs Canada. Mon objectif consiste à comprendre ce qui a motivé votre départ de l'Agence afin de l'aider à améliorer sa capacité à retenir des gens de talent comme vous. Pour ce faire, j'aimerais d'abord commencer par mieux connaître qui vous êtes et d'où vous venez, puis je vous poserai quelques questions visant à identifier les éléments qui ont eu, selon vous, la plus grande influence positive ou négative sur la satisfaction que vous éprouviez dans votre emploi à l'Agence. Les informations tirées de notre rencontre demeureront anonymes et votre nom n'apparaîtra nulle part. Notre entretien devrait durer une trentaine de minutes. Ça vous va? »

Question 1

Où avez-vous grandi? Quelle est votre niveau d'éducation? Avez-vous obtenu un titre professionnel?

Question 2

Qu'est-ce qui vous a amené dans la fonction publique? Quand était-ce? Quelles étaient les valeurs alors en jeu? Que recherchiez-vous dans une carrière au sein de la fonction publique du Canada?

Question 3

Avez-vous maintenant l'impression d'avoir trouvé ce que vous cherchiez au moment d'embrasser une carrière dans la fonction publique?

Question 4

[Si non à la question 3, commencer par :] Qu'est-ce qui manque encore?

[Puis :] Quelle part de tout cela estimiez-vous ne pas recevoir durant votre emploi à Parcs Canada

Question 5

Quelles étaient vos principales sources d'insatisfaction à Parcs Canada?

Question 6

À l'inverse, quelles étaient vos plus grandes sources de satisfaction?

Question 7

Qu'est-ce qui aurait pu vous empêcher de quitter l'Agence? Qu'aurait pu faire l'Agence pour vous donner le goût de rester?

Question 8

Est-ce que vous reviendriez travailler à Parcs Canada un jour? Pourquoi?

Question 9

Est-ce que vous suggéreriez à un jeune employé ou à l'un de vos enfants de venir travailler à Parcs Canada? Pourquoi?

Question 10

Quelles sont pour vous les plus grandes sources de satisfaction dans n'importe quel emploi?

Question 11

Quelles sont pour vous les plus grandes sources d'insatisfaction dans n'importe quel emploi?

Cela met fin à notre entrevue. Je désire vous rappeler encore une fois que notre conversation demeurera anonyme et que votre nom n'apparaîtra nulle part.

Y'a-t-il d'autres commentaires dont vous aimeriez me faire part?

QUESTIONS D'ENQUÊTE

Le personnel de la communauté financière de l'Agence

INTRO : « Merci d'avoir accepté de me rencontrer pour ce projet d'intervention qui s'inscrit dans le cadre de ma maîtrise en administration à l'ÉNAP et que je mène pour le compte de l'Agence Parcs Canada. Mon objectif consiste à comprendre ce qui motive ou irrite les membres de la communauté financière de Parcs Canada afin de l'aider à améliorer sa capacité à retenir des gens de talent comme vous. Pour ce faire, j'aimerais d'abord commencer par mieux connaître qui vous êtes et d'où vous venez, puis je vous poserai quelques questions visant à identifier les éléments qui ont, selon vous, la plus grande influence positive ou négative sur la satisfaction que vous éprouvez dans votre emploi à l'Agence. Les informations tirées de notre rencontre demeureront anonymes et votre nom n'apparaîtra nulle part. Notre entretien devrait durer une trentaine de minutes. Ça vous va? »

Question 1

Où avez-vous grandi? Quelle est votre niveau d'éducation? Avez-vous obtenu un titre professionnel?

Question 2

Qu'est-ce qui vous a amené dans la fonction publique? Quand était-ce? Quelles étaient les valeurs alors en jeu? Que recherchiez-vous dans une carrière au sein de la fonction publique du Canada?

Question 3

Avez-vous maintenant l'impression d'avoir trouvé ce que vous cherchiez au moment d'embrasser une carrière dans la fonction publique?

Question 4

[Si non à la question 3, commencer par :] Qu'est-ce qui manque encore?

[Puis :] Comment l'Agence peut-elle faire mieux pour vous aider à combler vos aspirations professionnelles?

Question 5

Quelles sont vos principales sources d'insatisfaction à Parcs Canada?

Question 6

À l'inverse, quelles sont vos plus grandes sources de satisfaction?

Question 7

Quelles sont pour vous les plus grandes sources de satisfaction dans n'importe quel emploi?

Question 8

Quelles sont pour vous les plus grandes sources d'insatisfaction dans n'importe quel emploi?

Question 9

Vous arrive-t-il parfois de songer à quitter l'Agence pour poursuivre votre carrière ailleurs? Si oui, pourquoi et qu'est-ce qui vous a empêché de le faire jusqu'à maintenant?

Question 10

Est-ce que vous suggèreriez à un jeune employé ou à l'un de vos enfants de venir travailler à Parcs Canada? Pourquoi?

Cela met fin à notre entrevue. Je désire vous rappeler encore une fois que notre conversation demeurera anonyme et que votre nom n'apparaîtra nulle part.

Y'a-t-il d'autres commentaires dont vous aimeriez me faire part?

ANNEXE 4 – Partie 10 de la Loi d'exécution du budget de 2009 – Articles pertinents

Article 16

MESURES DE CONTRÔLE

AUGMENTATION DES TAUX DE SALAIRE

16. Malgré toute convention collective, décision arbitrale ou condition d'emploi à l'effet contraire, mais sous réserve des autres dispositions de la présente loi, les taux de salaire des employés sont augmentés, ou sont réputés l'avoir été, selon le cas, selon les taux figurant ci-après à l'égard de toute période de douze mois commençant au cours d'un des exercices suivants :

- a) l'exercice 2006-2007, un taux de deux et demi pour cent;
- b) l'exercice 2007-2008, un taux de deux et trois dixièmes pour cent;
- c) l'exercice 2008-2009, un taux de un et demi pour cent;
- d) l'exercice 2009-2010, un taux de un et demi pour cent;
- e) l'exercice 2010-2011, un taux de un et demi pour cent.

Augmentation des taux de salaire

Article 17

EMPLOYÉS REPRÉSENTÉS PAR UN AGENT NÉGOCIATEUR

17. (1) Les dispositions de toute convention collective conclue — ou décision arbitrale rendue — après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peuvent prévoir des augmentations des taux de salaire à des taux supérieurs à ceux prévus à l'article 16, mais elles peuvent en prévoir à des taux inférieurs.

Conventions collectives ou décisions arbitrales postérieures à l'entrée en vigueur

(2) Il est entendu que toute augmentation prévue dans la convention ou la décision visée au paragraphe (1) à l'égard de toute période commençant au cours de la période de contrôle doit être fondée sur une période de douze mois.

Précision

Article 23

23. Sous réserve des articles 31 à 34 :

- a) aucune disposition d'une convention collective conclue — ou d'une décision arbitrale rendue — après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peut prévoir de restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période de contrôle;
- b) toute disposition d'une convention collective conclue — ou d'une décision arbitrale rendue — au cours de la période allant du 8 décembre 2008 à la date d'entrée en vigueur de la présente loi prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période de contrôle est inopérante ou réputée n'être jamais entrée en vigueur;
- c) toute disposition d'une convention collective conclue — ou d'une décision arbitrale rendue — avant le 8 décembre 2008 prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période allant du 8 décembre 2008 au 31 mars 2011 est inopérante ou réputée n'être jamais entrée en vigueur.

Aucune restructuration

Article 32

32. Les règles ci-après s'appliquent à l'égard de toute convention collective régissant les employés du groupe des services de l'exploitation dont l'employeur est Sa Majesté, représentée par le Conseil du Trésor, ainsi que les employés du groupe manœuvres et hommes de métiers et du groupe des services divers dont l'employeur est Sa Majesté, représentée par soit l'Agence Parcs Canada, soit l'Agence canadienne d'inspection des aliments :

Groupes visés par des taux de salaire nationaux

- a) toute convention conclue après la date d'entrée en vigueur de la présente loi peut, malgré l'alinéa 23a), prévoir une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés;
- b) si une convention conclue au cours de la période allant du 8 décembre 2008 à la date d'entrée en vigueur de la présente loi contient des dispositions prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, l'alinéa 23b) est sans effet à l'égard de ces dispositions et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés;
- c) si une convention conclue avant le 8 décembre 2008 contient des dispositions prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, l'alinéa 23c) est sans effet à l'égard de ces dispositions et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés.

Article 36

36. (1) Les conditions d'emploi établies après l'entrée en vigueur de la présente loi ne peuvent prévoir des augmentations des taux de salaire à des taux supérieurs à ceux prévus à l'article 16, mais elles peuvent en prévoir à des taux inférieurs.

Augmentations établies après l'entrée en vigueur

(2) Il est entendu que les conditions d'emploi visées au paragraphe (1) applicables à l'égard de toute période commençant au cours de la période de contrôle doivent être fondées sur une période de douze mois.

Précision

Article 43

43. Sous réserve des articles 51 à 54 :

Aucune restructuration

a) aucune condition d'emploi établie après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peut prévoir de restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période de contrôle;

b) toute condition d'emploi établie au cours de la période allant du 8 décembre 2008 à la date d'entrée en vigueur de la présente loi et prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période de contrôle est inopérante ou réputée n'être jamais entrée en vigueur;

c) toute condition d'emploi établie avant le 8 décembre 2008 et prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de toute période commençant au cours de la période allant du 8 décembre 2008 au 31 mars 2011 est inopérante ou réputée n'être jamais entrée en vigueur.

Article 44

44. Aucune condition d'emploi établie après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peut, à l'égard de toute période commençant au cours de la période de contrôle, prévoir une augmentation des montants ou des taux de toute rémunération additionnelle applicable, avant la prise d'effet de la condition d'emploi, aux employés régis par celle-ci.

Après l'entrée en vigueur — aucune augmentation de la rémunération additionnelle

Article 47

47. Aucune condition d'emploi établie après la date d'entrée en vigueur de la présente loi ne peut, à l'égard de toute période commençant au cours de la période de contrôle, prévoir de rémunération additionnelle qui est nouvelle par rapport à celle applicable, avant la prise d'effet de la condition d'emploi, aux employés régis par celle-ci.

Après l'entrée en vigueur — aucune nouvelle rémunération additionnelle

Article 52

52. Les règles ci-après s'appliquent à l'égard des conditions d'emploi régissant les employés du groupe des services de l'exploitation dont l'employeur est Sa Majesté, représentée par le Conseil du Trésor, ainsi que les employés du groupe manœuvres et hommes de métiers et du groupe des services divers dont l'employeur est Sa Majesté, représentée par soit l'Agence Parcs Canada, soit l'Agence canadienne d'inspection des aliments :

Groupes visés par des taux de salaire nationaux

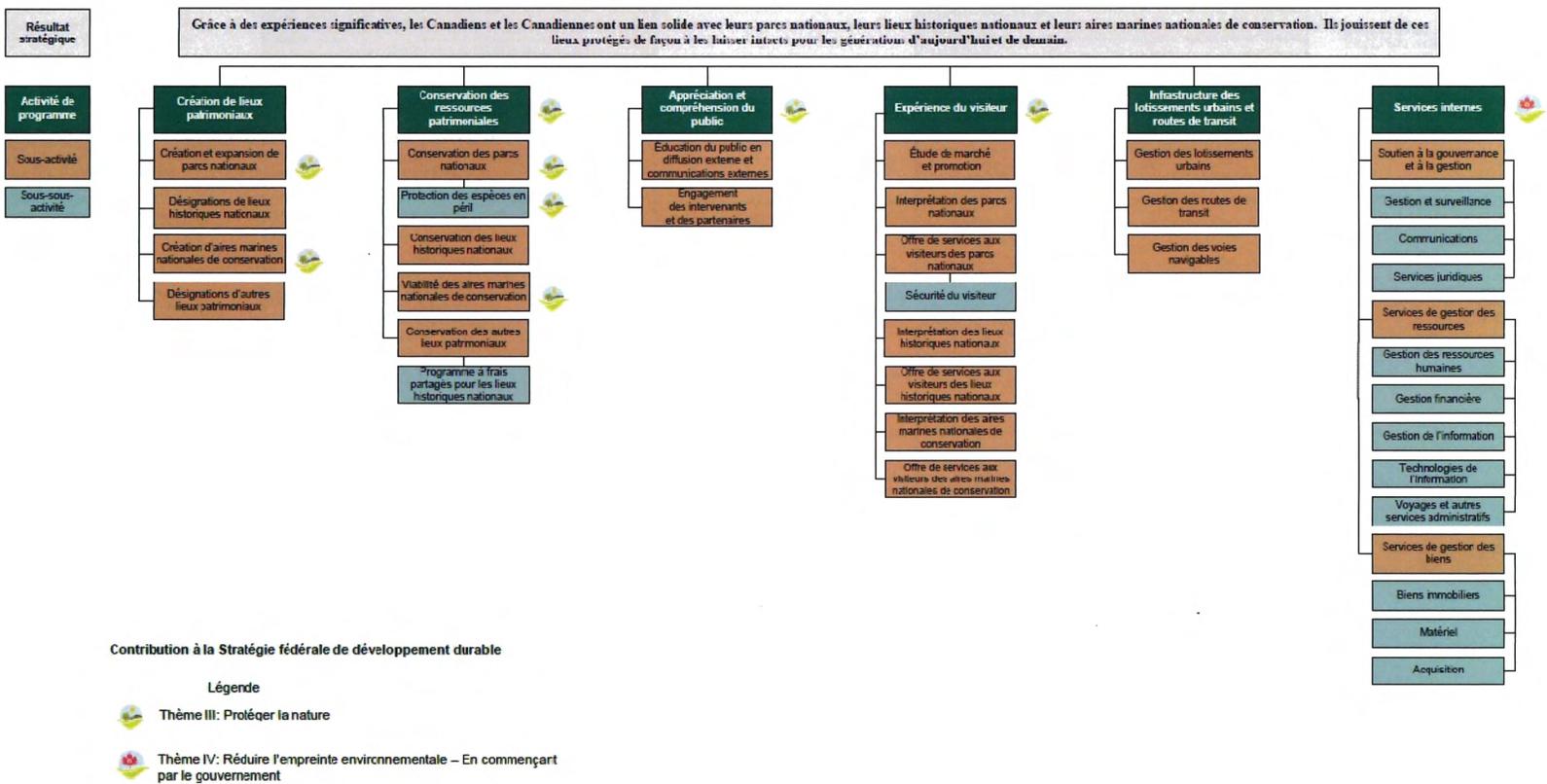
a) si la restructuration visée à l'alinéa 32a) se produit, les conditions d'emploi établies après la date d'entrée en vigueur de la présente loi peuvent, malgré l'alinéa 43a), prévoir une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés;

b) si des conditions d'emploi établies au cours de la période allant du 8 décembre 2008 à la date d'entrée en vigueur de la présente loi contiennent une disposition prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, et si la restructuration visée à l'alinéa 32b) se produit, l'alinéa 43b) est sans effet à l'égard de cette disposition et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés;

c) si des conditions d'emploi établies avant le 8 décembre 2008 contiennent une disposition prévoyant une restructuration des taux de salaire au cours de l'exercice 2009-2010 en vue d'établir des taux nationaux, et si la restructuration visée à l'alinéa 32c) se produit, l'alinéa 43c) est sans effet à l'égard de cette disposition et l'augmentation prévue à l'article 16 s'applique aux taux de salaire ainsi restructurés.

Mise à jour le 22 novembre 2011

Résultat stratégique et architecture des activités de programmes de l'Agence Parcs Canada 2011-2012



CADRE DE GESTION DU RENDEMENT DE L'AGENCE PARCS CANADA 2011-2012

29 mars 2011

<p>Résultat stratégique: Grâce à des expériences significatives, les Canadiens ont un lien solide avec leurs parcs nationaux, leurs lieux historiques nationaux et leurs aires marines nationales de conservation. Ils jouissent de ces lieux protégés de façon à les laisser intacts pour les générations d'aujourd'hui et de demain.</p> <p>Résultats prévus: Même que le résultat stratégique</p> <p>Attentes en matière de rendement: Maintenir ou améliorer l'état général de l'intégrité écologique dans tous les parcs nationaux entre mars 2009 et mars 2013. Améliorer la moyenne générale de l'intégrité commémorative, passant de 5,0 sur 10 en mars 2009, à 6,6 sur 10 en mars 2013. 65% des Canadiens disent éprouver un attachement personnel aux lieux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2014.</p>				
<p>CRÉATION DE LIEUX PATRIMONIAUX (ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1)</p> <p>Résultats prévus: Les régions sont représentées dans le réseau des parcs nationaux et celui des aires marines nationales de conservation, le réseau des lieux historiques nationaux hérités entre l'étendue et la diversité de l'histoire du Canada.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Augmenter le nombre de régions naturelles terrestres représentées, le faisant passer de 28 en mars 2007 à 29 sur 35 d'ici mars 2013. 33% des commémorations annuelles le sont pour les thèmes sous-représentés de l'histoire du Canada. Augmenter le nombre de régions marines représentées, le faisant passer de 3 en octobre 2007 à 5 sur 29 d'ici mars 2013.</p>	<p>CONSERVATION DES RESSOURCES PATRIMONIALES (ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2)</p> <p>Résultats prévus: Des mesures de gestion permettent d'améliorer les indicateurs de l'intégrité écologique dans les parcs nationaux, et l'état des ressources culturelles dans les lieux historiques nationaux et sites.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 20 parcs nationaux ont au moins 1 indicateur d'intégrité écologique amélioré entre mars 2009 et mars 2014. 70% des éléments de l'intégrité commémorative relatifs à l'état des ressources culturelles et aux pratiques de gestion ayant reçu une cote faible seront améliorés dans un délai de 5 ans.</p>	<p>APPRECIATION ET COMPREHENSION DU PUBLIC (ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3)</p> <p>Résultats prévus: Les Canadiens apprécient la valeur significative des lieux patrimoniaux administrés par Parcs Canada et appuient leur protection et leur mise en valeur.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 80% de Canadiens apprécient la valeur significative des lieux patrimoniaux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2014. 80% de Canadiens appuient la protection et la mise en valeur des lieux patrimoniaux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2014.</p>	<p>EXPERIENCE DU VISITEUR (ACTIVITÉ DE PROGRAMME 4)</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage éprouvent un sentiment d'attachement personnel aux lieux visités.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 55% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage considèrent le lieu significatif. En moyenne, 50% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage sont satisfaits et, en moyenne, 50% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage sont très satisfaits de leur visite.</p>	<p>INFRASTRUCTURE DES LOTISSEMENTS URBAINS ET ROUTES DE TRANSIT (ACTIVITÉ DE PROGRAMME 5)</p> <p>Résultats prévus: L'état de l'infrastructure contemporaine des lotissements urbains et des voies navigables est maintenu ou amélioré, et les routes de transit sont ouvertes à la consultation.</p> <p>Attentes en matière de rendement: L'état de 75% des biens contemporains des lotissements urbains et des voies navigables est maintenu d'ici mars 2013. L'état de 25% des biens contemporains des lotissements urbains et des voies navigables cotés faibles ou passables est amélioré d'ici mars 2013. Aucune fermeture des routes de transit en raison de leur état.</p>
<p>CONSERVATION DES PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: La conservation des écosystèmes est améliorée grâce à la gestion active.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 50% des cibles des projets de gestion active afin d'améliorer l'intégrité écologique seront atteintes d'ici mars 2014.</p>	<p>CONSERVATION DES PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: L'état des ressources culturelles administrées par Parcs Canada dans les parcs nationaux est maintenu.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Maintenir l'état des ressources culturelles administrées par Parcs Canada dans 3 parcs nationaux d'ici mars 2014.</p>	<p>EDUCATION DU PUBLIC EN DIFFUSION EXTERNE ET COMMUNICATIONS EXTERNES</p> <p>Résultats prévus: Les Canadiens apprennent au sujet du patrimoine des lieux administrés par Parcs Canada et comprennent que ces lieux sont protégés et mis en valeur en leur nom.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Augmenter le % de Canadiens qui considèrent qu'ils ont appris au sujet du patrimoine des lieux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2014. Augmenter le % de Canadiens qui comprennent que les lieux de valeur significative nationale administrés par Parcs Canada sont protégés et mis en valeur en leur nom, d'ici mars 2014.</p>	<p>ETUDE DE MARCHÉ ET PROMOTION</p> <p>Résultats prévus: Les Canadiens visitent les lieux administrés par Parcs Canada.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 22,4 millions de visiteurs aux lieux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2012.</p>	<p>GESTION DES LOTISSEMENTS URBAINS</p> <p>Résultats prévus: Les cibles des lotissements urbains relatives à la croissance et à la qualité des effluents des eaux usées sont atteintes.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 100% des cibles des lotissements urbains relatives à la croissance et à la qualité des effluents des eaux usées sont atteintes.</p>
<p>CRÉATION ET EXPANSION DE PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Des parcs nationaux sont créés dans des régions non représentées et quelques parcs nationaux existants sont achetés ou agrandis.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Faire des progrès concrets vers l'établissement de parcs nationaux dans 3 régions non représentées (annuellement). Agrandir 1 parc national d'ici mars 2013. Diriger le territoire ciblé dans 3 parcs nationaux achevés.</p>	<p>PROTECTION DES ESPÈCES EN PÉRIL (SUR LES TERRES ET DANS LES EAUX ADMINISTRÉES PAR PARCS CANADA)</p> <p>Résultats prévus: Parcs Canada assume son rôle de leader dans l'élaboration de stratégies nationales de rétablissement pour 10% des espèces en péril figurant sur la liste fédérale.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 100% des espèces en péril dont Parcs Canada a la responsabilité première, ont une stratégie de rétablissement conformément aux plans prévus par la loi.</p>	<p>ENGAGEMENT DES INTERVENANTS ET DES PARTENAIRES</p> <p>Résultats prévus: Les intervenants et les partenaires sont engagés dans la protection et la mise en valeur des lieux administrés par Parcs Canada.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Augmenter le % d'intervenants et de partenaires qui appuient la protection et la mise en valeur des lieux administrés par Parcs Canada d'ici mars 2014. Augmenter le % d'intervenants et de partenaires qui pensent qu'ils ont la possibilité d'influencer et de contribuer aux activités de Parcs Canada, d'ici mars 2014.</p>	<p>INTERPRÉTATION DES PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont appris de leur expérience et de leur participation active.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 60% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage considèrent avoir appris au sujet du patrimoine naturel du lieu.</p>	<p>GESTION DES ROUTES DE TRANSIT</p> <p>Résultats prévus: L'état des routes de transit est maintenu.</p> <p>Attentes en matière de rendement: L'état de 50% des routes de transit est maintenu.</p>
<p>DÉSIGNATIONS DE LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Des lieux, des personnes et des événements sont commémorés et communiqués aux Canadiens.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne sur 3 ans, 36 plaques commémoratives sont dévoilées et installées.</p>	<p>VIABILITÉ DES AIRES MARINES NATIONALES DE CONSERVATION</p> <p>Résultats prévus: Les zones écologiquement viables sont identifiées dans les aires marines nationales de conservation.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Les lignes directrices et les indicateurs de surveillance sont approuvés afin de mesurer l'état des zones d'utilisation écologiquement viables d'ici mars 2013.</p>	<p>OFFRE DE SERVICE AUX VISITEURS DES PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: La sécurité du visiteur est assurée.</p> <p>Attentes en matière de rendement: L'atteindre.</p>	<p>OFFRE DE SERVICE AUX VISITEURS DES PARCS NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 90% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p>	<p>GESTION DES VOIES NAVIGABLES</p> <p>Résultats prévus: La gestion du niveau d'eau est efficace.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 90% des mesures de calibrage du niveau d'eau se situent dans la limite des intervalles prévus établis de sorte à respecter les obligations légales et/ou opérationnelles.</p>
<p>CRÉATION D'AIRES MARINES NATIONALES DE CONSERVATION</p> <p>Résultats prévus: Des aires marines nationales de conservation sont créées dans les régions non représentées.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Faire des progrès concrets vers l'établissement d'aires marines nationales de conservation dans 2 régions non représentées (annuellement).</p>	<p>CONSERVATION DES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: L'état des ressources culturelles (niveau 1) administrées par Parcs Canada est maintenu ou amélioré.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Maintenir 50% des objets historiques dans un état passable ou bon, d'ici mars 2013. Améliorer 60% des bâtiments historiques et des structures administrés par Parcs Canada ayant reçu une cote faible, d'ici mars 2013.</p>	<p>INTERPRÉTATION DES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: La compréhension de la valeur significative des lieux historiques nationaux est améliorée.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 75% des éléments liés à la communication de l'intégrité commémorative cotés faibles sont améliorés à l'intérieur de 5 ans de leur évaluation d'origine.</p>	<p>OFFRE DE SERVICE AUX VISITEURS DES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs des endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 50% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p>	<p>GESTION DES ROUTES DE TRANSIT</p> <p>Résultats prévus: L'état des routes de transit est maintenu.</p> <p>Attentes en matière de rendement: L'état de 50% des routes de transit est maintenu.</p>
<p>DÉSIGNATIONS D'AUTRES LIEUX PATRIMONIAUX</p> <p>Résultats prévus: Un leadership fédéral est assuré pour l'identification et la commémoration d'autres lieux patrimoniaux non administrés par Parcs Canada.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne sur 3 ans, évaluer 400 bâtiments fédéraux par année afin d'identifier les bâtiments ayant une valeur historique.</p>	<p>CONSERVATION DES AUTRES LIEUX PATRIMONIAUX</p> <p>Résultats prévus: Un leadership fédéral est assuré en ce qui concerne la protection des ressources culturelles non administrées par Parcs Canada.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Le % de lieux historiques nationaux ciblés qui considèrent que Parcs Canada les appuie dans la protection de la valeur historique de leur site, est augmenté de 10% d'ici mars 2012.</p>	<p>OFFRE DE SERVICE AUX VISITEURS DES AIRES MARINES NATIONALES DE CONSERVATION</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont apprécié de leur expérience et de leur participation active.</p> <p>Attentes en matière de rendement: 6% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage considèrent avoir appris au sujet du patrimoine du lieu.</p>	<p>INTERPRÉTATION DES AIRES MARINES NATIONALES DE CONSERVATION</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont apprécié de leur expérience et de leur participation active.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 50% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p>	<p>Attentes en matière de rendement à confirmer (AC) suite à des analyses et discussions avec les DCS</p>
<p>PROGRAMME À FAIR PARTAGÉS POUR LES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX</p> <p>Résultats prévus: Des projets à frais partagés sont financés pour les lieux historiques nationaux réhabilités à la priorité du gouvernement fédéral.</p> <p>Attentes en matière de rendement: Des ententes sont en place pour 100 % des projets approuvés chaque exercice financier.</p>		<p>OFFRE DE SERVICE AUX VISITEURS DES AIRES MARINES NATIONALES DE CONSERVATION</p> <p>Résultats prévus: Les visiteurs des endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p> <p>Attentes en matière de rendement: En moyenne, 50% des visiteurs aux endroits faisant l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.</p>		<p>RÉSULTAT STRATÉGIQUE</p> <p>ACTIVITÉ DE PROGRAMME</p> <p>SOUS-ACTIVITÉ</p> <p>SOUS-SOUS-ACTIVITÉ</p>

ANNEXE 7 – Deux éléments du cadre de gestion des ressources humaines

Tableau 6 – Valeurs et principes de gestion des ressources humaines

Les trois (3) valeurs	Les sept (7) principes
compétence respect équité	Imputabilité efficience efficacité cohérence adaptabilité simplicité transparence

Tableau 7 – Attributs du leadership

Les neuf (9) attributs de leadership
<p>PARTAGER NOTRE VISION Nous contribuons à la vision de Parcs Canada et nous l'utilisons pour guider nos priorités et nos activités courantes en milieu de travail. Nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • communiquons notre vision avec clarté et passion • aidons les autres à replacer les choses dans leur contexte et voir comment leur travail s'harmonise avec l'ensemble des activités de l'organisation • inspirons les autres à s'engager à la réalisation de la vision de l'organisation • sommes passionnés par notre travail et partageons cette passion aux autres, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
<p>FAIRE ABOUTIR LES CHOSES Nous créons les conditions propices à l'obtention de résultats. Nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prenons l'initiative et saisissons les occasions qui se présentent • prenons des décisions en temps opportun et demeurons concentrés • partageons le pouvoir et nous assurons que les autres disposent des outils et du soutien dont ils ont besoin pour réussir • croyons dans les capacités des autres à livrer le produit; mettons en valeur les forces des membres de l'équipe
<p>FAIRE PREUVE DE JUGEMENT Nous cherchons les bons renseignements pour prendre les meilleures décisions possibles. Nous:</p> <ul style="list-style-type: none"> • encourageons les discussions ouvertes avec les bonnes personnes et avec les bons partenaires et intervenants afin d'évaluer et de résoudre des problèmes • cherchons à bien comprendre une situation avant d'agir • sommes sensibles aux besoins individuels et demandes changeantes et nous nous adaptons en conséquence • assurons que nos décisions continuent de contribuer à la concrétisation intégrée du mandat de Parcs Canada
<p>TISSER DES LIENS PERSONNELS AVEC LES AUTRES Nous avons tous un rôle à jouer en ce qui concerne l'établissement de liens au sein de Parcs Canada, que ce soit avec nos partenaires ou avec les intervenants, pour obtenir des résultats. Nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sommes sensibles et réceptifs aux divers milieux et points de vue des autres • prenons le temps de connaître les gens, de comprendre ce qui est important pour eux et de voir comment répondre à leurs besoins • créons un milieu inclusif qui met en valeur et reconnaît la contribution et la participation des autres
<p>COMMUNIQUER EFFICACEMENT Nous créons l'espace pour tenir des conversations significatives afin d'assurer que l'information soit partagée et bien comprise. Nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • écoutons activement pour bien comprendre • expliquons les renseignements clairement, ouvertement et en temps opportun • créons un milieu positif pour la rétroaction et les échanges • cherchons activement des renseignements fiables et à jour à partager avec les autres; faisons taire les rumeurs et corrigeons la désinformation • contestons les idées de façon constructive et posons des questions réfléchies qui débouchent sur de nouvelles possibilités

Les neuf (9) attributs de leadership

ASSUMER SES RESPONSABILITÉS

Nous sommes personnellement responsables de notre travail et nous appuyons les autres dans leur travail. Nous :

- respectons nos engagements et nous en acquittons du mieux possible, et incitons les autres à faire de même et les appuyons
- reconnaissons ce qui est inacceptable et prenons les mesures qui s'imposent
- prenons des risques calculés, assumons la responsabilité de nos erreurs et prenons le temps d'apprendre et de partager

SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

Nous cherchons à nous connaître et à comprendre l'effet que nous avons sur les autres. Nous :

- connaissons nos propres valeurs et nos convictions
- demandons de la rétroaction sur notre rendement personnel
- comprenons nos forces et nos limites, et travaillons activement à nous améliorer
- trouvons l'équilibre approprié entre le travail et nos besoins personnels
- savons quand diriger, quand suivre et quand quitter

FAIRE PREUVE D'INTÉGRITÉ

Nous appliquons à chaque jour les Valeurs et principes de Parcs Canada ainsi que le Code d'éthique. Nous :

- prêchons par l'exemple
- avons le courage de prendre des décisions controversées et de les justifier
- semons la confiance en faisant preuve de respect et d'impartialité envers les autres
- nous acquittons de nos engagements et sommes fiables, honnêtes et constants

VISER L'EXCELLENCE

Nous reconnaissons que l'excellence individuelle et la qualité de nos relations avec les autres constituent le fondement de la réussite de Parcs Canada. Nous :

- favorisons le travail d'équipe dans un milieu de travail sain, positif et productif permettant aux membres de faire tout leur possible chaque jour
- incarnons l'apprentissage continu et appuyons les autres à en faire autant
- sommes curieux et demandons constamment « pourquoi » et « que se passerait-il si... »
- accueillons le changement et les nouvelles idées et favorisons l'amélioration constante de l'organisation
- célébrons les succès

•

ANNEXE 8 – Éléments relevés durant l'enquête

Tableau 8 – Facteurs exprimés par les répondants durant l'enquête, ainsi que la perception à leur égard, selon l'ordre de fréquence

Facteurs	Perception	Fréquence n
Attachement au mandat	positive	12
Sentiment d'accomplissement	positive négative	6 5
Examen national de classification	négative	8
L'Agence exige davantage de ses employés tout en les rémunérant moins	négative	6
L'organisation « don't walk the talk »	négative	6
Milieu de travail enchanteur, formidable, etc.	positive	6
Sentiment de faire une différence	positive négative	5 1
Possibilités de voyager	positive	5
Possibilité d'aider et de mettre en valeur son expertise	positive	4
Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle	positive négative	4 1
Manque de ressources humaines et financières pour accomplir les tâches demandées	négative	4
Pas suffisamment de formation	négative	4
Confusion quant aux attentes à l'égard du personnel en région Ignorance de la raison d'être des demandes et écart entre les délais exigés par le bureau national et les possibilités opérationnelles	négative	4
Communications déficientes	négative	4
Peu de possibilités d'avancement en raison de la structure horizontale et de la taille relativement modeste	négative	4
Sentiment d'apporter une valeur ajoutée	positive négative	3 1
Capacité d'influencer la prise de décision	positive négative	2 1
Sentiment d'apporter une contribution utile	positive	3
Pas suffisamment de reconnaissance et d'appréciation pour le travail bienfait	négative	3
Disparition (ou réduction) de rôle d'expert que jouait le bureau national	négative	3
Incapacité d'effectuer de la planification stratégique parce que trop pris par les activités quotidiennes	négative	2
Les contacts avec le personnel en région	positive	2
Mobilité interministérielle à niveau très ardue (parce que PCA ne fait pas partie de la fonction publique)	négative	2
Pas d'outil pour régler les problèmes de rendement	négative	1
Manque de supervision ou supervision déficiente	négative	1
Manque de reconnaissance pour les gens d'expérience – il n'y a plus que le diplôme qui compte	négative	1