



Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

## **Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 Résultats ministériels pour la CFP**

Rolina van Gaalen  
Nabila Abou-Najm  
Vilma Laryea

Unité d'analyse du marché du travail  
Direction de la recherche  
Commission de la fonction publique du Canada

Avril 2003

**Canada** 

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>2. MÉTHODE</b> .....	<b>5</b>
<b>3. RÉSULTATS</b> .....	<b>6</b>
3.1 PROFIL DÉMOGRAPHIQUE .....	6
Figure 1 : Profil démographique .....	7
3.2 LEADERSHIP ET STABILITÉ ORGANISATIONNELLE .....	7
3.3 COMMUNICATION.....	9
3.4 ENVIRONNEMENT HABITANT .....	9
3.4.1 <i>Clarté des attentes et qualité de la rétroaction</i> .....	9
3.4.2 <i>Occasions d'innover</i> .....	11
3.5 CHARGE DE TRAVAIL .....	12
3.6 CHEMINEMENT DE CARRIÈRE.....	13
3.6.1 <i>Satisfaction à l'égard de la progression de carrière</i> .....	13
3.6.2 <i>Possibilités d'avancement</i> .....	14
3.6.3 <i>Appui au cheminement de carrière</i> .....	14
3.6.4 <i>Obstacles au cheminement de carrière</i> .....	15
Figure 2 : Facteurs ayant nui à la progression de carrière au cours des trois dernières années.....	16
3.7 PRATIQUES DE DOTATION .....	17
3.8 POSSIBILITÉS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT .....	18
Figure 3 : Occasions de formation et de perfectionnement, par catégories professionnelles.....	19
3.9 LANGUES OFFICIELLES .....	20
3.10 HARCÈLEMENT ET DISCRIMINATION .....	21
Figure 4 : Types de discrimination signalés par les répondants et répondantes ayant indiqué avoir été victimes de discrimination au travail .....	23
<b>4. CONCLUSION</b> .....	<b>24</b>

## Résumé

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) effectué au printemps 2002 permet d'obtenir une mine de renseignements sur les opinions des fonctionnaires fédéraux canadiens concernant une vaste gamme de sujets se rapportant au milieu de travail. Les résultats pour la Commission de la fonction publique (CFP) démontrent que celle-ci a fait des progrès indéniables afin de corriger certains des problèmes cernés lors du SFF de 1999. En outre, les résultats de la CFP se comparent favorablement à ceux de l'ensemble de la fonction publique (FP).

Si les résultats sont généralement positifs, plusieurs éléments doivent néanmoins retenir l'attention :

- Bien que les trois quarts des répondants et répondantes de la CFP se disent satisfaits de la progression de leur carrière à la CFP, le tiers est d'avis que la classification de leur poste n'est pas équitable. En outre, près de la moitié des répondants et répondantes ne voient pas de possibilité d'avancement à la CFP. Le manque d'accès à des affectations de perfectionnement et la restriction quant à la zone de sélection sont les éléments le plus couramment perçus comme étant des obstacles à la progression dans la carrière.
- La charge de travail est couramment perçue comme étant excessive. Deux répondants ou répondantes sur cinq à la CFP ne parviennent que parfois, rarement ou jamais à accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures normales de travail.
- Le harcèlement et la discrimination représentaient des problèmes importants en 1999 et le sont encore aujourd'hui. Dix-sept pour cent des membres du personnel de la CFP ont fait état de harcèlement et 14 %, de discrimination.

Depuis 1999, les progrès ont été particulièrement manifestes dans divers domaines, où les taux de mécontentement demeurent néanmoins relativement élevés :

- C'est notamment le cas pour l'évaluation qu'ont faite les employés et employées de la mesure dans laquelle l'absence de stabilité organisationnelle et les priorités qui changent constamment minent la qualité de leur travail; la haute direction partage l'information; l'organisation appuie le perfectionnement professionnel.

Parfois, les résultats globaux pour la CFP masquent des écarts dans les schémas de réponse de sous-groupes, comme les catégories professionnelles et les groupes visés par l'équité en emploi :

- Les employés et employées des catégories scientifique et professionnelle et soutien administratif sont les plus susceptibles d'estimer que l'innovation et l'initiative sont étouffées dans leur milieu de travail et de se sentir aliénés des processus décisionnels qui influent sur leur travail.
- Les employés et employées dans la catégorie du soutien administratif sont aussi particulièrement susceptibles d'être insatisfaits de la progression de leur carrière et de se sentir frustrés par le manque d'accès aux possibilités de perfectionner les compétences qui leur permettraient d'élargir leurs choix de carrière. Les répondants et répondantes de la catégorie scientifique et professionnelle étaient plus susceptibles que les autres de se

montrer critiques à l'égard du soutien offert par leur superviseur(e) ainsi que par la Commission en général dans leur perfectionnement professionnel.

- Les données donnent à penser qu'il y a un fossé général entre les points de vue des cadres de direction de la CFP et les répondants et répondantes des autres catégories professionnelles; les cadres de direction ont généralement une vision beaucoup plus positive du milieu de travail. Toutefois, la charge de travail représente, pour les cadres de direction, un problème encore plus grand que pour les autres employés et employées. Les trois quarts des cadres de direction de la CFP ont indiqué ne parvenir que parfois, rarement ou jamais à accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures normales de travail.
- Les membres des minorités visibles sont moins satisfaits que les autres répondants et répondantes de la classification actuelle de leur poste, de la progression de leur carrière et des possibilités qui leur sont offertes de perfectionner et d'appliquer les compétences dont ils ont besoin pour progresser dans leur carrière. Les personnes handicapées ainsi que les membres des minorités visibles étaient particulièrement peu enclins à croire qu'ils avaient des possibilités d'avancement dans la FP et à avoir l'impression que la CFP les appuyait dans leur perfectionnement professionnel.

# 1. Introduction

Au printemps 2002, Statistique Canada a administré le second *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Le sondage visait à connaître l'opinion des employés et employées sur une vaste gamme de questions se rapportant au milieu de travail et à contribuer à trouver des façons d'améliorer l'environnement de travail.

Près de six employés et employées sur dix dans la fonction publique (FP) et environ sept sur dix à la Commission de la fonction publique (CFP) ont choisi de participer au sondage. Ces taux de réponse élevés dénotent un ferme désir des employés et employées de se faire entendre.

Le présent rapport donne le détail des résultats du sondage pour la CFP. Il porte surtout sur des aspects comme le leadership organisationnel, la communication, un milieu de travail habilitant, la charge de travail, la progression dans la carrière, les pratiques de dotation, les possibilités de formation et de perfectionnement, l'utilisation des langues officielles ainsi que le harcèlement et la discrimination.

Les résultats du sondage constituent, pour les gestionnaires, les superviseurs et superviseuses et les employés et employées, un point de départ pour engager un dialogue franc au sujet des problèmes en milieu de travail. Pour la CFP, la publication des résultats du sondage intervient à un moment particulièrement opportun car la Commission s'apprête à amorcer une période de changement organisationnel. La redéfinition prévue des rôles et des responsabilités aura inévitablement une incidence sur les relations et la culture en milieu de travail, et c'est pourquoi il serait bon de connaître le point de vue des employés et employées sur leur milieu de travail actuel car c'est maintenant que se prennent des décisions quant à l'orientation future.

## 2. Méthode

Le SFF a été administré par Statistique Canada au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Le document de sondage a été conçu par un groupe de travail constitué de représentants et représentantes de divers ministères et organismes (notamment Statistique Canada, les organismes centraux et le groupe des petits organismes), d'agents et agentes de négociation et de conseillers et conseillères externes. Le sondage était composé de 116 questions dont certaines comportaient des parties multiples. Trente-neuf questions ont été reprises de 1999, année où le SFF a été administré pour la première fois.

Une version papier du questionnaire a été remise à plus de 165 000 fonctionnaires fédéraux, notamment des employés et employées nommés pour une durée indéterminée, des employées et employés saisonniers, des employés et employées en affectation, des employés et employées nommés pour une durée déterminée et du personnel temporaire. Une enveloppe de retour était jointe au questionnaire afin que les participants et participantes au sondage puissent retourner le questionnaire rempli directement à Statistique Canada. Même si le sondage a officiellement eu lieu entre le 22 mai et le 21 juin 2002, Statistique Canada a accepté des questionnaires complétés jusqu'au 7 août. Les résultats du sondage ont été rendus publics en décembre 2002.

### 3. Résultats

Au total, 1 016 membres du personnel de la CFP ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 69 %. Ce chiffre se compare favorablement au taux de réponse de 2002 pour l'ensemble de la FP (58 %) ainsi qu'au taux de réponse de 1999 pour la CFP (64 %).

Dans le présent rapport, les résultats s'appliquant à l'ensemble de la FP seront cités afin de situer le contexte plutôt que pour suggérer une norme en fonction de laquelle mesurer les résultats de la CFP. Nous devons nous rappeler que les deux groupes sont composés de sous-groupes ayant des cultures et des milieux de travail distincts. Dans le cas de la CFP, ces différences peuvent se manifester en fonction d'éléments démographiques ou au niveau de la direction générale, de la division et de l'unité de travail. Dans le cas de l'ensemble de la fonction publique, des variations considérables sont encore plus prévisibles entre les nombreux ministères et organismes qui la composent. Il importe de se rendre compte que les résultats pour la CFP tout comme pour la FP sont biaisés en faveur des sous-groupes de grande taille. Les chiffres applicables aux sous-groupes de grande taille seront donc plus susceptibles de correspondre approximativement aux chiffres globaux que ceux des sous-groupes de petite taille.

#### 3.1 Profil démographique

La figure 1 démontre que près de la moitié des répondants et répondantes de la CFP (47 %) travaillaient dans la catégorie professionnelle de l'administration et du service extérieur, comparativement à légèrement plus du tiers des répondants et répondantes de l'ensemble de la FP (36 %). Les répondants et répondantes de la CFP étaient également plus concentrés dans les catégories scientifique et professionnelle (21 % contre 14 %) et cadres de direction (4 % contre 2 %). Les proportions de répondants et répondantes au sondage appartenant à la catégorie du soutien administratif et à la catégorie technique étaient moins grandes à la CFP que dans la FP, soit 20 % contre 23 % et 2 % contre 10 %, respectivement.

Les femmes représentaient une plus grande proportion des répondantes à la fonction publique (69 %) que dans la FP (55 %) tout comme les membres des minorités visibles, qui représentaient 12 % des membres du personnel de la CFP et 8 % de la FP. Les Autochtones formaient une petite minorité à la CFP (3 %) tout comme dans la FP (4 %). Les personnes handicapées représentaient 7 % et 5 % des groupes respectifs.

Sur le plan du profil linguistique, les résultats du sondage indiquent une différence frappante entre la CFP et la FP. Alors que le tiers de répondants et répondantes dans la FP en général ont indiqué le français comme première langue officielle (33 %), la même réponse a été donnée par trois répondants ou répondantes sur cinq à la CFP (60 %).

Le niveau de scolarité le plus élevé atteint par les employés et employées de la CFP est en moyenne inférieur à celui des autres répondants et répondantes. Alors que dans la FP, une majorité d'employés et employées (57 %) ont indiqué avoir complété au moins un baccalauréat, il n'en va de même que pour deux répondants ou répondantes sur cinq à la CFP (40 %). Les proportions respectives de personnes possédant un diplôme supérieur à un baccalauréat sont de 26 % et 16 %.

Figure 1 : Profil démographique

	CFP (n=1 016)	FP (n=94 690)
<b>Catégorie professionnelle</b>		
Cadres de direction	4 %	2 %
Scientifique et professionnelle	21 %	14 %
Administration et service extérieur	47 %	36 %
Technique	2 %	10 %
Soutien administratif	20 %	23 %
<b>Groupes de l'EE</b>		
Femmes	69 %	55 %
Minorités visibles	12 %	8 %
Autochtones	3 %	4 %
Personnes handicapées	7 %	5 %
<b>Première langue officielle</b>		
Anglais	39 %	66 %
Français	60 %	33 %
<b>Études</b>		
Moins que le baccalauréat	60 %	43 %
Baccalauréat	24 %	31 %
Plus que le baccalauréat	16 %	26 %

Nous pouvons présumer que les différences notées ci-dessus ont une incidence, du moins dans une certaine mesure, sur les expériences et les perceptions des employés et employées et que celles-ci se seront exprimées d'une façon quelconque dans les résultats du sondage dont nous exposerons les détails ci-après<sup>1</sup>.

## 3.2 Leadership et stabilité organisationnelle

Depuis deux ans, les discussions sur la transformation de la CFP et l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines (MGRH) ont laissé entrevoir divers scénarios de changement organisationnel, dont l'impact variait entre une stricte restructuration interne de la CFP et une redéfinition fondamentale des rôles et responsabilités de l'organisation en tant qu'organisme central au sein de la fonction publique fédérale. Dans ce contexte empreint d'incertitude quant à l'avenir de la Commission, le leadership à l'intérieur de l'organisation a pris une importance particulière.

Globalement, les résultats du sondage pour les questions touchant le leadership sont relativement positifs pour la CFP. La mesure dans laquelle les employés et employées croient que les objectifs organisationnels sont clairement définis est un indice de l'efficacité du leadership. À la CFP, plus

<sup>1</sup> Malheureusement, la taille de certains sous-groupes, comme celui des employés et employées dans la catégorie technique et les Autochtones, est trop limitée pour permettre une analyse statistique plus approfondie.

de quatre employés ou employées sur cinq (84 %) ont indiqué qu'ils croyaient pouvoir clairement expliquer aux autres l'orientation (p. ex. la vision, les valeurs ou la mission) de leur organisation. Le résultat se compare favorablement à celui de l'ensemble de la FP, qui est de 76 %.

Toutefois, quand on leur demande d'évaluer dans quelle mesure ils estimaient que la qualité de leur travail avait été minée parce que l'organisation manquait de stabilité, environ le tiers (34 %) des répondants et répondantes de la CFP (comparativement à 35 % dans la FP) ont indiqué que cela se produisait « souvent » ou « toujours ». De même, légèrement moins du tiers des employés et employées de la CFP (30 % contre 37 % des employés et employées de la FP) estiment que leur travail a été miné « souvent » ou « toujours » parce que les priorités changeaient constamment. Parmi les employés et employées de la CFP, les cadres de direction et les répondants et répondantes de la catégorie de l'administration et du service extérieur étaient particulièrement enclins à partager cette opinion (36 % et 34 % respectivement).

Les proportions d'employés et employées qui ont confirmé l'influence négative de ces deux facteurs sur leur travail sont considérables et dénotent que la surveillance doit se maintenir. Néanmoins, il faut également reconnaître que les résultats représentent d'impressionnantes améliorations depuis 1999. En 2002, la proportion d'employés et employées de la CFP estimant que leur travail était miné parce que l'organisation manquait de stabilité était de 26 points de pourcentage inférieure à celle de 1999, et 19 % moins d'employés et employées ont confirmé que le changement constant des priorités avait miné leur travail<sup>2</sup>.

La foi à l'égard du leadership de la CFP se reflète dans la confiance exprimée par la majorité des employés et employées qui ont confirmé estimer que la direction utiliserait les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour améliorer le milieu de travail. Les deux tiers des répondants et répondantes de la CFP qui ont exprimé une opinion tranchée sur la question (73 %) croyaient que la haute direction tenterait de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage. Cette proportion représente une augmentation de 32 % par rapport à 1999, et elle est de 16 % supérieure aux résultats obtenus pour l'ensemble de la FP. En rétrospective, si l'on évalue l'incidence du sondage de 1999, 75 % des répondants et répondantes de la CFP et 56 % de ceux et celles de la FP s'estimant en position de juger ont indiqué croire que la haute direction a fait des progrès pour résoudre les problèmes soulevés à ce moment<sup>3</sup>.

Comme il fallait s'y attendre, nous avons constaté que les employés et employées de la CFP qui n'avaient pas complété le sondage de 1999 étaient particulièrement susceptibles d'indiquer ne pas savoir si des progrès avaient été faits depuis 1999 (43 %). Toutefois, parmi ceux et celles qui avaient répondu au sondage de 1999, des proportions relativement grandes de répondants et

---

<sup>2</sup> Même si dans l'ensemble de la FP, les résultats de 2002 à ces deux questions étaient semblables à ceux de la CFP, ils représentent des améliorations moindres. En comparaison avec 1999, 5 % moins de répondants et répondantes de la FP estiment, en 2002, que leur travail a été miné parce que l'organisation manquait de stabilité et 7 % de moins ont indiqué que leur travail avait été miné en raison du changement constant des priorités.

<sup>3</sup> Les réponses « ne sais pas » et « ne s'applique pas » ont été éliminées des données avant le calcul des pourcentages d'employés et employées ayant affirmé croire que la haute direction va s'efforcer de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage de 2002 et que la haute direction avait fait des progrès depuis 1999.

répondantes de la CFP (13 %) et de la FP (21 %) ont indiqué ne pas savoir si des mesures progressives avaient été prises depuis la publication des résultats du sondage précédent. Il faut en déduire que la haute direction doit poursuivre ses efforts non seulement pour utiliser les constatations du sondage afin de réaliser des changements progressifs, mais également pour tenir les employés et employées informés comme il se doit des progrès réalisés.

### 3.3 Communication

L'importance de la communication est fréquemment soulignée dans la littérature sur les stratégies de gestion efficaces, et la recherche indique en fait qu'un partage inefficace de l'information peut nuire gravement au rendement dans une organisation<sup>4</sup>. Dans cette optique, il est particulièrement encourageant de constater que le Sondage auprès des fonctionnaires démontre que les employés et employées de la CFP ont généralement une opinion positive de la qualité des communications internes.

Près de neuf répondants ou répondantes sur dix de la CFP (88 % comparativement à 84 % des répondants et répondantes de la FP) affirment entretenir de bonnes relations avec les collègues de leur organisation qui s'occupent de projets ou de dossiers semblables. En outre, environ quatre répondants ou répondantes sur cinq de la CFP (79 %) ont confirmé que leur superviseure(e) immédiat(e) les tenait au courant des questions touchant leur travail (comparativement à 73 % dans la FP). Ce chiffre représente une augmentation de quatre points de pourcentage depuis 1999. Les employés et employées de la CFP dans la catégorie professionnelle du soutien administratif étaient les moins susceptibles d'estimer que leur superviseur(e) immédiat(e) les tenait au courant (73 %).

La proportion de répondants et répondantes de la CFP estimant que la haute direction fait du bon travail au chapitre du partage de l'information est considérablement plus grande que dans l'ensemble de la FP (73 % contre 56 %). À la CFP, il s'agit d'une augmentation atteignant 25 points de pourcentage depuis 1999. Il faudrait néanmoins préciser qu'environ le quart des employés et employées de la CFP (26 %) n'estiment pas que la haute direction partage l'information de façon adéquate.

### 3.4 Environnement habilitant

#### 3.4.1 Clarté des attentes et qualité de la rétroaction

Dans leur livre, *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*, Louise Lemire et Yves-C. Gagnon soulignent l'importance d'une communication efficace entre les superviseurs et superviseuses et les employés et employées au sujet des attentes à l'égard du travail à exécuter. Ils énumèrent plusieurs éléments qu'ils jugent essentiels à ce processus. Il faut, notamment, s'assurer que les membres du personnel sont bien au fait des normes en fonction desquelles leurs réalisations seront évaluées; que les attentes sont réalistes et formulées avec précision, que les indicateurs de rendement choisis sont clairement mesurables et que le système d'évaluation est transparent, juste et appliqué uniformément à tous les membres du personnel. Lemire et Gagnon soulignent l'importance de donner aux employés de la rétroaction

---

<sup>4</sup> Voir, par exemple, Gregory P. Smith, *Here Today, Here Tomorrow: Transforming your Workforce from High-Turnover to High-Retention*. Dearborn Financial Publishing, 2001.

sur leur travail et, quand il s'agit de souligner des aspects à améliorer, ils recommandent que les superviseurs et superviseuses aident les membres du personnel à penser à des façons d'atteindre les objectifs fixés<sup>5</sup>.

Plusieurs des questions du SFF évaluaient les éléments que Lemire et Gagnon identifient comme étant caractéristiques des relations de travail harmonieuses existant dans les organisations du secteur public. Les résultats du sondage démontrent que si la plupart des employés et employées de la CFP sont satisfaits de la qualité de la communication avec leur superviseur(e) immédiat(e) en ce qui a trait à leur travail, des minorités non négligeables se disent insuffisamment tenues au courant des objectifs et des attentes.

Près des trois quarts des employés et employées de la CFP (71 % comparativement à 67 % des employés et employées de la FP) ont confirmé que leur superviseur(e) discutait avec eux des résultats qu'ils étaient censés atteindre. Bien qu'il s'agisse d'une augmentation de 6 % pour la CFP depuis 1999, il est à noter que le quart des répondants et répondantes de la CFP (25 %) demeurent en désaccord avec cette évaluation. Les points de vue sur cet aspect variaient considérablement selon les groupes professionnels. Alors que 91 % des cadres de direction de la CFP s'estimaient bien informés des attentes par leur supérieur(e), ce n'était le cas que pour 65 % des employés et employées de la catégorie scientifique et professionnelle et pour seulement 66 % des employés et employées occupant un poste de soutien administratif.

La proportion de répondants et répondantes de la CFP ayant indiqué que leur superviseur(e) évaluait leur travail en fonction de buts et d'objectifs identifiés a augmenté de 7 % depuis 1999 pour atteindre un pourcentage encore modeste de 67 % en 2002. (Le chiffre correspondant en 2002 pour la FP était de 62 %.) Encore une fois, nous avons constaté que les résultats applicables aux cadres de direction étaient très distincts de ceux des autres groupes professionnels : 93 % des cadres de direction comparativement à 60 % des employés et employées du soutien administratif, 64 % de ceux de la catégorie scientifique et professionnelle et 69 % de ceux du groupe de l'administration et du service extérieur croient que leur travail est évalué en fonction de normes précises.

Les données donnent à penser que les résultats des évaluations du rendement ne sont pas toujours communiqués clairement aux employés et employées. Le quart des répondants et répondantes de la CFP (25 % contre 30 % dans la FP) n'estiment pas recevoir de rétroaction utile de leur superviseur(e) immédiat(e) concernant leur rendement au travail. Les employés et employées de la CFP appartenant à la catégorie scientifique et professionnelle étaient les plus susceptibles de se montrer critiques à l'égard de la qualité de la rétroaction qui leur est donnée (30 %).

Parmi les habitudes les plus néfastes que peuvent adopter les gestionnaires, c'est celle qui consiste à ne formuler des commentaires que lorsque le travail effectué est inférieur à la norme. Cela peut amener les employés à se sentir dépréciés et découragés. Une étude effectuée par le Council of Communications Management<sup>6</sup> dont le siège social est aux États-Unis, a permis de

---

<sup>5</sup> Louise Lemire et Yves-C. Gagnon, *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 2002. pp.67-70.

<sup>6</sup> Le CCM est un réseau sans but lucratif regroupant des professionnels et se consacre à la détermination et au partage des pratiques exemplaires dans le domaine des communications organisationnelles. (<http://www.ccmconnection.com/>)

constater que le fait de reconnaître le bon travail et les efforts ainsi que de démontrer de l'appréciation à cet effet sont le facteur de motivation le plus influent pour le rendement des employés<sup>7</sup>. Selon les chercheurs Franklin C. Ashby et Arthur P. Pell, les gestionnaires qui ne réussissent pas à valoriser leurs employés se retrouvent habituellement aux prises avec des taux de roulement élevés dans leurs unités de travail ainsi que de mauvaises évaluations lors des appréciations à 360 degrés<sup>8</sup>.

Étant donné le lien solide existant entre une rétroaction positive et la satisfaction au travail, nous devons porter attention aux résultats du SFF démontrant qu'un sur cinq répondants ou répondantes de la CFP (20 % comparativement à 26 % dans la FP) n'estiment pas recevoir de reconnaissance suffisante de leur superviseur(e) immédiat(e) pour un bon travail. Ce point de vue se retrouve dans toutes les catégories professionnelles, à l'exception de celle des cadres de direction, dont seulement 14 % estiment inadéquates la reconnaissance reçue pour un bon rendement.

### 3.4.2 Occasions d'innover

L'innovation aide une organisation à évoluer, et un environnement où les bonnes initiatives sont encouragées est particulièrement attrayant pour les personnes qui aiment être stimulées. Attirer et conserver ces types de personnes sont des priorités pour la gestion des RH dans la plupart des organisations<sup>9</sup>. Nous souhaitons donc savoir si les employés et employées estiment que leur milieu de travail leur donne des occasions de prendre l'initiative de lancer de nouvelles idées ou de nouvelles pratiques. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux comporte plusieurs questions qui abordent cet aspect.

Une de ces questions demandait directement aux répondants et répondantes à quelle fréquence ils estimaient être encouragés à innover et à prendre des initiatives dans leur travail. La majorité des répondants et répondantes à la CFP (62 %) et dans la FP (58 %) ont coté cette fréquence comme étant « souvent » ou « toujours ». Dans le cas de la CFP, cette proportion représente une augmentation de 9 % depuis 1999. Néanmoins, 24 % des répondants et répondantes de la CFP ont affirmé que l'initiative et l'innovation n'étaient que « parfois » encouragées et 13 % ont indiqué que cela se produisait « rarement ou jamais ». Les employés et employées de la CFP occupant des postes dans la catégorie du soutien administratif et dans la catégorie scientifique et professionnelle étaient les plus susceptibles d'indiquer n'être que « rarement ou jamais » encouragés à innover et à prendre des initiatives (20 % et 16 %).

Même si quatre répondants ou répondantes sur cinq de la CFP (84 % contre 78 % dans la FP) croient que s'ils devaient proposer des moyens d'améliorer les façons de procéder, leur superviseur(e) les prendrait au sérieux, seulement 52 % des répondants et répondantes de la CFP (et 42 % de tous les répondants et répondantes de la FP) estiment avoir « souvent » ou « toujours » un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur leur travail<sup>10</sup>. Bien

<sup>7</sup> Jennifer Koch, "Perpetual Thanks: Its Assets," *Personnel Journal*, Jan. 1990, pp. 72-73.

<sup>8</sup> Franklin C. Ashby and Arthur R. Pell, *Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 2001, p. 241-242.

<sup>9</sup> Ashby and Pell, p. 242.

<sup>10</sup> Ces résultats ont très peu changé depuis 1999. La proportion de répondants et répondantes de la CFP estimant que leur superviseur(e) prendrait leurs suggestions au sérieux a augmenté de 1 % et la

qu'à première vue, ces résultats semblent contradictoires, ils indiquent probablement que les questions mesurent des facteurs différents. Il se peut, par exemple, que les employés et employées aient l'impression qu'ils seraient écoutés s'ils avaient l'occasion d'exprimer leurs points de vue, mais qu'en pratique, ils ont rarement l'occasion de le faire.

Encore une fois, les proportions d'employés et employées estimant n'avoir que «parfois» ou «rarement ou jamais» un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur leur travail étaient particulièrement importantes dans le cas des employés et employées des catégories scientifique et professionnelle (56 %) et soutien administratif (52 %). En fait, dans ces deux groupes, seulement 19 % et 25 % respectivement ont indiqué n'avoir que «rarement ou jamais» un mot à dire. Il s'agit manifestement d'un problème dont les superviseurs et superviseuses pourraient discuter avec les membres de leur personnel.

### 3.5 Charge de travail

La charge de travail peut avoir un énorme effet tant sur le bien-être des employés et employées que sur la qualité de leur travail<sup>11</sup>. À la suite du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999, on a déterminé que cet aspect devait retenir l'attention de la CFP.

D'après les données de 2002, la charge de travail semble demeurer un problème pour de nombreux employés et employées. Si la plupart des répondants et répondantes de la CFP (58 %) ont confirmé pouvoir «toujours» ou «souvent» accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures normales de travail, environ deux sur cinq (42 %) ont indiqué ne le pouvoir que «parfois» ou «rarement ou jamais». Ces résultats se comparent à ceux de l'ensemble de la FP (56 % et 43 % respectivement). Une charge de travail excessive constituait surtout un problème pour les cadres de direction à la CFP, 77 % d'entre eux ayant affirmé ne parvenir à accomplir toutes leurs tâches pendant les heures normales de travail que parfois, rarement ou jamais.

Près du cinquième des employés et employées de la CFP (18 % comparativement à 23 % dans la FP) se sentent contraints par les autres à faire des heures supplémentaires, et chez les cadres de direction de la CFP, cette proportion atteint 39 %. La proportion d'employés et employées de la CFP estimant pouvoir réclamer une compensation (en argent ou en congés compensatoires) pour les heures supplémentaires travaillées a fait un bond de 14 % depuis 1999, pour atteindre 65 % en 2002. En dépit de cette augmentation, les résultats de la CFP à cette question se comparent défavorablement à ceux de l'ensemble de la FP en général, où 71 % des répondants et répondantes estiment pouvoir réclamer une compensation pour les heures supplémentaires<sup>12</sup>.

---

proportion de ceux et celles qui ont indiqué avoir un mot à dire dans les décisions et les mesures qui influent sur leur travail, de 4 %.

<sup>11</sup> Il existe une abondante documentation sur le stress causé par la charge de travail et ses liens avec une gamme de réactions physiologiques négatives, notamment l'insuffisance coronaire. On trouvera un aperçu de ces travaux de recherche dans Gail H. Ironson, "Job Stress and Health." In C.J. Cranny, Patricia Cain Smith and Eugene F. Stone, eds., *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada Inc., 1992. pp. 219-239.

<sup>12</sup> Une proportion relativement grande de répondants et répondantes de la CFP (16 %) et de l'ensemble de la FP (15 %) ont indiqué ignorer s'ils pouvaient réclamer du temps supplémentaire ou que la question ne s'appliquait pas à leur situation. Ces réponses ont été retirées des données avant le calcul des chiffres cités.

Compte tenu de la grande proportion de répondants et répondantes ayant affirmé se faire confier plus de travail qu'ils pouvaient en accomplir pendant les heures normales, il n'est pas surprenant que plus du quart des répondants et répondantes de la CFP (27 % contre 28 % dans l'ensemble de la FP) ont indiqué que la qualité de leur travail est minée parce que les délais sont déraisonnables. Ce fait a été confirmé par 43 % des cadres de direction. Cet aspect présentait également davantage un problème pour les employés et employées de la catégorie de l'administration et du service extérieur (29 %) que pour les personnes occupant des postes dans la catégorie scientifique et professionnelle (22 %) ou du soutien administratif (17 %).

Quant à la répartition du travail, 72 % des répondants et répondantes de la CFP (comparativement à 70 % des répondants et répondantes de l'ensemble de la FP) estiment que leur superviseur(e) immédiat(e) répartit le travail équitablement.

## **3.6 Cheminement de carrière**

### **3.6.1 Satisfaction à l'égard de la progression de carrière**

Plus des trois quarts (78 %) des répondants et répondantes de la CFP (comparativement à 74 % de tous les répondants et répondantes de la FP) se disent satisfaits de la progression de leur carrière au sein de la FP. Les proportions de personnes ayant indiqué de l'insatisfaction à cet égard sont de 18 % à la CFP et de 22 % dans l'ensemble de la FP. L'insatisfaction à l'égard de la classification actuelle du poste est plus répandue. Même si la proportion d'employés et employées de la CFP estimant que la classification de leur poste est équitable en comparaison avec celle d'autres personnes faisant un travail semblable au sein de l'organisation ou ailleurs dans la fonction publique a augmenté de 13 points de pourcentage depuis 1999 (pour atteindre 60 % en 2002), 36 % sont en désaccord. La proportion d'employés et employées de l'ensemble de la fonction publique en désaccord avec la classification de leur poste est encore plus grande (44 %).

Comme il fallait s'y attendre, les opinions variaient énormément sur ces deux aspects, selon la classification professionnelle. Très peu de cadres de direction de la CFP (2 %) se sont dits insatisfaits de la progression de leur carrière. Par contre, dans la catégorie du soutien administratif, une personne sur trois (33 %) l'était. Les chiffres pour les répondants et répondantes des catégories scientifique et professionnelle et de l'administration et du service extérieur sont de 20 % et 13 % respectivement. De même, alors que 11 % des cadres de direction sont en désaccord pour dire que la classification de leur poste est équitable, 42 % des employés et employées de la catégorie du soutien administratif, 39 % de la catégorie de l'administration et du service extérieur et 35 % de la catégorie scientifique et professionnelle sont de cet avis.

Une plus grande proportion de répondants et répondantes ayant précisé l'anglais comme première langue officielle (22 %) s'estiment insatisfaits de la progression de leur carrière au sein de la fonction publique, que de répondants et répondantes ayant précisé le français (16 %). Toutefois, une différence particulièrement importante a été constatée entre les proportions de membres de minorités visibles et d'autres répondants et répondantes (29 % et 16 % respectivement) qui ont confirmé être insatisfaits de la progression de leur carrière. Les répondants et répondantes des minorités visibles étaient également plus susceptibles que les autres répondants et répondantes de la CFP d'estimer que la classification de leur poste n'était pas équitable (45 % contre 35 %). Ces résultats justifieraient sans doute un examen plus

approfondi afin de déterminer les causes sous-jacentes de ce degré élevé de mécontentement parmi les employés et employées issus de minorités visibles.

### **3.6.2 Possibilités d'avancement**

À la CFP, les opinions sont partagées à peu près également entre ceux et celles qui estiment (48 %) et ceux et celles qui n'estiment pas (46 %) avoir eu des possibilités d'avancement au sein de la CFP compte tenu de leur scolarité, de leurs compétences et de leur expérience. Ces chiffres sont très semblables aux résultats pour la FP (49 % et 45 % respectivement). Les répondants et répondantes de la CFP croyaient davantage avoir de telles possibilités au sein de la FP (66 % comparativement à 57 % de tous les répondants et répondantes de la FP).

Comme il fallait s'y attendre, les perceptions relatives aux possibilités de cheminement de carrière différaient beaucoup selon les catégories professionnelles. Ainsi, les trois quarts des cadres de direction estimaient que la CFP offrait des possibilités d'avancement (75 %), mais seulement le tiers des employés et employées de la catégorie du soutien administratif (33 %) étaient de cette opinion. De même, 82 % des cadres de direction comparativement à seulement 55 % des employés et employées de la catégorie du soutien administratif croyaient avoir des possibilités d'avancement au sein de la FP.

Nous avons également constaté que des proportions moindres de femmes (45 %) que d'hommes (54 %) et de personnes handicapées (33 %) que d'autres répondants et répondantes à la CFP (49 %) croyaient que la Commission leur offrait des possibilités d'avancement.

Ces résultats devraient attirer notre attention sur l'existence de problèmes possibles concernant le moral du personnel, ce qui peut, en retour, avoir de graves conséquences pour le maintien en poste des employés et employées. Selon Lemire et Gagnon, les problèmes de ressources humaines sont au coeur du renouvellement organisationnel et ils affirment qu'un environnement favorable aux promotions internes contribue grandement au maintien en poste des employés et employées<sup>13</sup>.

### **3.6.3 Appui au cheminement de carrière**

Des études ont démontré que l'absence de cheminement de carrière clair est fréquemment une cause essentielle d'insatisfaction parmi les employés et employées dans les grandes organisations<sup>14</sup>. Deux questions dans le sondage évaluent les perceptions de l'appui accordé au perfectionnement professionnel. Les résultats du sondage démontrent que la majorité des répondants et répondantes de la CFP croient que leur superviseur(e) immédiat(e) les aide beaucoup à se perfectionner sur le plan professionnel (56 %) et que la Commission met tout en oeuvre pour appuyer ses employés et employées dans leur perfectionnement professionnel (61 %). Depuis 1999, ces chiffres ont augmenté respectivement de 11 % et 20 %. Toutefois, plus du tiers des employés et employées de la CFP sont en désaccord pour dire que leur superviseur(e) immédiat(e) les aide beaucoup à cet égard (37 %) et près du tiers ne croient pas que la Commission met tout en oeuvre pour appuyer ses employés et employées dans leur perfectionnement professionnel (31 %). En réponse aux deux questions, les employés et

---

<sup>13</sup> Lemire et Gagnon, p. 96-97.

<sup>14</sup> Ashby and Pell. p. 5.

employées de la catégorie scientifique et professionnelle étaient particulièrement susceptibles d'être insatisfaits de l'aide apportée (44 % dans le cas du superviseur immédiat ou de la superviseure immédiate et 43 % dans le cas de la Commission).

À la question de savoir si leur superviseur(e) immédiat(e) les aidait beaucoup à se perfectionner sur le plan professionnel, les membres des minorités visibles étaient plus susceptibles d'être en désaccord que les autres répondants et répondantes (43 % contre 36 %). Les personnes handicapées (37 % contre 31 % des autres répondants et répondantes) et les membres des minorités visibles (37 % contre 30 % des autres répondants et répondantes) étaient particulièrement susceptibles d'être en désaccord pour dire que la Commission les appuyait dans leur perfectionnement professionnel.

Selon Lemire et Gagnon, la gestion de carrière est un aspect des responsabilités que les employés négligent fréquemment. Selon eux, il s'agit là d'une grande erreur étant donné que les employés sont maintenant beaucoup plus enclins que par le passé à prendre l'initiative de gérer leur carrière<sup>15</sup>. Souvent, les employés et employées ne s'attendent pas à rester dans la même organisation pendant toute leur carrière et sont donc susceptibles de ne pas perdre de vue les possibilités offertes ailleurs. Lemire et Gagnon recommandent aux gestionnaires de tous les niveaux de faire savoir sans équivoque à leur personnel qu'ils ont à coeur les intérêts professionnels de leurs employés et employées et qu'ils participent pleinement à la planification et à la réalisation des objectifs de carrière de chacun des membres de leur personnel<sup>16</sup>. Les résultats du sondage donnent à penser qu'une telle approche serait probablement avantageuse dans le cas de la CFP.

### **3.6.4 Obstacles au cheminement de carrière**

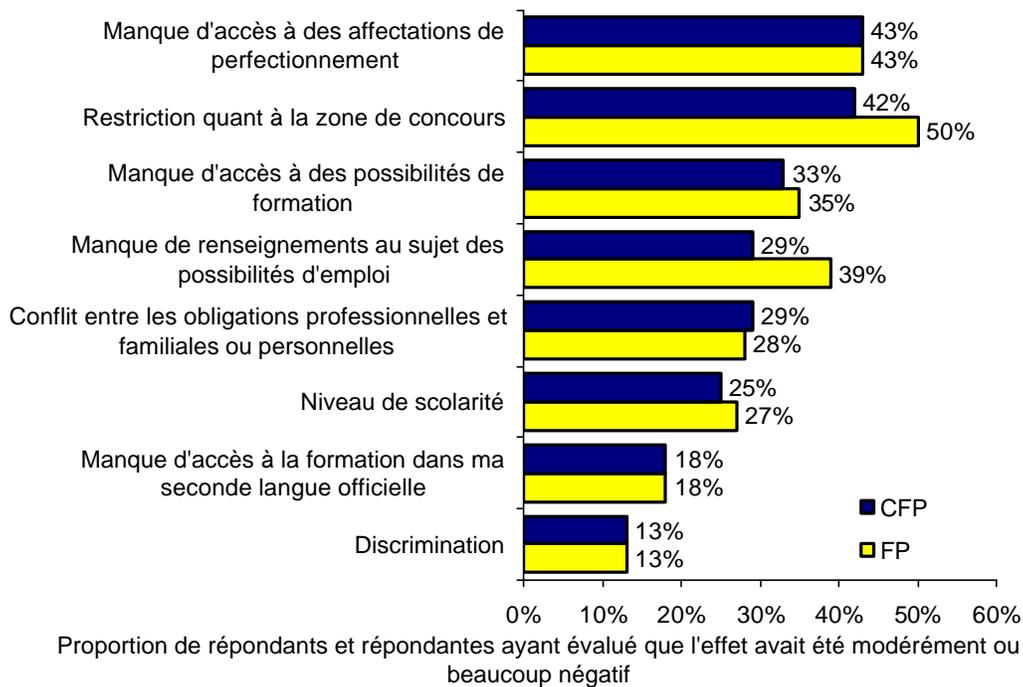
La figure 2 démontre que le manque d'accès à des affectations de perfectionnement est le plus fréquemment cité par les répondants et répondantes de la CFP (43 %) parmi les facteurs ayant nui à la progression de leur carrière au sein de la fonction publique au cours des trois années ayant précédé le sondage. Une proportion presque semblable de répondants et répondantes de la CFP (42 %) ont mentionné que la restriction quant à la zone de concours avait eu un effet négatif sur leur carrière. Dans l'ensemble de la FP, ce facteur a été choisi plus fréquemment que tout autre (par 50 % des employés et employées). Les autres obstacles au cheminement de carrière fréquemment mentionnés par les employés et employées de la CFP et de l'ensemble de la FP sont le manque d'accès à des possibilités de formation (33 % et 35 % respectivement), le manque de renseignements au sujet des possibilités d'emploi (29 % contre 39 %) et les conflits entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles (29 % contre 28 %). Ces résultats confirment qu'il demeure nécessaire d'adapter les outils technologiques et les pratiques organisationnelles (en particulier en ce qui a trait à la gestion de carrière) afin de répondre aux besoins et aux attentes de l'effectif.

---

<sup>15</sup> Une approche proactive à la gestion personnelle de la carrière est en fait fortement recommandée dans la publication de la Commission de la fonction publique intitulée *Un pas vers l'avant : pour relancer votre carrière* (CFP, 2002).

<sup>16</sup> Lemire et Gagnon, p. 96-97.

Figure 2 :  
Facteurs ayant nui à la progression de carrière au cours des trois dernières années



Nota : Les choix de réponse « ne sais pas » et « ne s'applique pas » ont été éliminés des données avant le calcul des pourcentages.

Des différences ont été constatées dans l'identification des obstacles selon les catégories professionnelles des employés et employées. Comme il fallait s'y attendre, le facteur le plus fréquemment mentionné par les cadres de direction était le conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles (46 %). Dans le cas des employés et employées de la catégorie scientifique et professionnelle, c'est le manque d'accès aux possibilités de perfectionnement (55 %), et dans celui du personnel de la catégorie de l'administration et du service extérieur, ce sont les restrictions quant à la zone de concours (41 %). Au moins la moitié des répondants et répondantes de la catégorie du soutien administratif ont déterminé que trois éléments avaient un effet négatif sur la progression de leur carrière : le manque de possibilités de perfectionnement (55 %), la restriction quant à la zone de concours (53 %) et le niveau de scolarité (50 %).

Les différences dans les schémas de réponse sont encore plus manifestes si l'on se fonde sur la première langue officielle et sur le statut par rapport à l'équité en emploi. Les personnes handicapées et les membres des minorités visibles étaient particulièrement susceptibles d'exprimer un point de vue distinct sur les obstacles à la progression de la carrière.

Les employés et employées dont la première langue officielle est l'anglais étaient considérablement plus susceptibles que ceux et celles dont la première langue officielle est le français de percevoir comme obstacles les restrictions quant à la zone de concours (50 % contre 36 %) et le manque d'accès à la formation linguistique (29 % contre 11 %). Cette dernière constatation concorde avec les résultats du sondage auprès des gestionnaires et des professionnels de la fonction publique effectué par la CFP en 2002, et qui démontre que la

nécessité d'avoir accès à la formation linguistique représente un problème particulièrement pour les employés et employées dont la première langue officielle est l'anglais<sup>17</sup>.

Les perceptions des femmes diffèrent de celles des hommes surtout lorsqu'il s'agit de l'influence de la scolarité sur la progression de la carrière. Une proportion beaucoup plus grande de femmes que d'hommes (29 % contre 15 %) croient que la progression de leur carrière a été limitée à cause de leur niveau de scolarité.

Les personnes handicapées étaient particulièrement plus enclines que les autres répondants et répondantes à identifier comme obstacles : la discrimination (31 % contre 11 %), le niveau de scolarité (37 % contre 24 %), un conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles (40 % contre 28 %), la restriction quant à la zone de sélection (51 % contre 41 %) et le manque d'accès à des possibilités de formation (43 % contre 32 %).

Les opinions des membres des minorités visibles diffèrent également de celles des autres répondants et répondantes en ce qui touche une vaste gamme de facteurs liés à la progression de la carrière. Voici les obstacles que les membres des minorités visibles ont identifiés plus fréquemment que les autres : la discrimination (34 % contre 9 %), le manque d'accès à des affectations de perfectionnement (61 % contre 40 %), le manque de renseignements au sujet des possibilités d'emploi (44 % contre 27 %), la restriction quant à la zone de sélection (55 % contre 40 %), le manque d'accès à des possibilités de formation (47 % contre 31 %), et le manque d'accès à la formation linguistique (28 % contre 16 %).

Il nous faut manifestement nous soucier de la mesure dans laquelle et les personnes handicapées et les membres des minorités visibles croient que la progression de leur carrière est entravée par des obstacles structurels. Même s'il y aurait lieu de pousser la recherche afin de déterminer avec plus de précision les circonstances qui donnent naissance à ces points de vue, il serait également pertinent que les gestionnaires se demandent si les groupes d'équité en emploi ne font pas face, dans leur unité de travail, à des obstacles comme ceux qui ont été notés ci-dessus.

### 3.7 Pratiques de dotation

Bien que les répondants et répondantes de la CFP estiment généralement que, dans leur unité de travail, on embauche des personnes capables de faire le travail (85 % contre 78 % dans la FP), le cinquième (21 % contre 28 % dans la FP) ne croient pas que le processus de sélection pour combler un poste dans leur unité de travail est équitable.

Les membres des minorités visibles étaient moins susceptibles que les autres d'estimer que, dans leur unité de travail, on embauche des personnes capables de faire le travail (76 % contre 87 %), et plus susceptibles d'être en désaccord pour dire que dans leur unité de travail, le processus de sélection est équitable (28 % contre 20 %).

Le quart des répondants et répondantes de la CFP (25 %) et le tiers de ceux de la FP (33 %) ont exprimé de la méfiance à l'égard du processus d'embauche; en effet, ces personnes estiment que lorsqu'elles ont posé leur candidature à des concours durant les trois années précédant le

---

<sup>17</sup> Commission de la fonction publique, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*, octobre 2002. p. 37. Ce document se trouve à l'adresse : [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_e.htm).

sondage, elles avaient trouvé que ceux-ci ne s'étaient pas déroulés équitablement<sup>18</sup>. Les hommes étaient plus susceptibles que les femmes d'estimer que les concours ne s'étaient pas déroulés équitablement (33 % contre 22 %), et les membres des minorités visibles l'étaient également davantage que les autres répondants et répondantes (38 % contre 23 %).

Toutefois, il est important de noter que les questions du sondage ne demandaient pas aux répondants et répondantes d'évaluer les concours au sein de leur ministère ou organisme actuel seulement. Il se peut que des répondants et répondantes aient participé à des concours à l'extérieur de la CFP, et nous n'avons aucun moyen de savoir comment est perçue l'équité du processus d'embauche à la CFP comparativement à ce qui se fait ailleurs.

Environ le quart des répondants et répondantes de la CFP (23 %) et 29 % de ceux de la FP estiment ne pas avoir eu l'occasion de démontrer leurs compétences pour le poste lorsqu'ils ont posé leur candidature à ces concours<sup>19</sup>. Ici encore, à la CFP, les hommes étaient plus susceptibles d'être de cet avis que les femmes (27 % comparativement à 20 %), et les membres des minorités visibles, davantage que les autres (32 % contre 22 %).

### **3.8 Possibilités de formation et de perfectionnement**

Les promotions ne constituent pas le seul moyen de faire progresser la carrière d'un employé ou d'une employée. Les occasions de perfectionner de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances contribuent à l'épanouissement professionnel des employés et employées et peuvent accroître grandement leur satisfaction au travail. Le potentiel de progression dans la carrière peut s'élargir grâce à l'ampleur et à la richesse des expériences de travail qui sont offertes aux employés et employées ainsi que par la formation officielle et officieuse qu'ils reçoivent. Idéalement, ces expériences offrent des possibilités d'apprendre de nouvelles compétences et d'appliquer des connaissances et des compétences acquises antérieurement à de nouvelles situations ou dans des contextes différents.

D'après les résultats du sondage, si les employés et employées de la CFP reçoivent généralement la formation de base dont ils ont besoin pour faire leur travail, ils sont quelque peu moins susceptibles de recevoir la formation en cours d'emploi supplémentaire qui les aiderait à exécuter leur travail de façon plus efficace ou de se voir offrir des possibilités d'améliorer leurs compétences de manière à élargir leur gamme de choix de carrière.

Quatre employés et employées sur cinq de la CFP (80 %) ont indiqué recevoir la formation dont ils avaient besoin pour faire leur travail. Il s'agit d'une augmentation de 10 % depuis 1999, et la proportion est légèrement supérieure à celle qui s'applique au résultat de l'ensemble de la FP pour cette question (75 %). La proportion de répondants et répondantes de la CFP qui estiment obtenir la formation en cours d'emploi dont ils ont besoin pour améliorer leur façon de travailler a connu une impressionnante augmentation de 18 % au cours de la période de trois ans, pour atteindre 71 % en 2002 (comparativement à 63 % dans la FP), alors que la part de répondants et

---

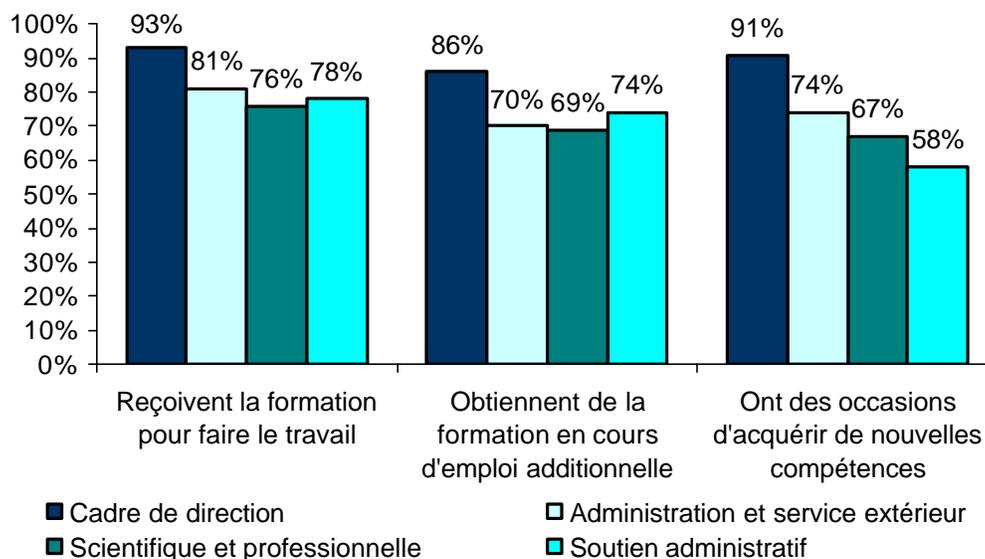
<sup>18</sup> Les réponses « ne sais pas » et « ne s'applique pas » ont été éliminées des données avant le calcul des pourcentages de répondants et répondantes estimant que les concours ne s'étaient pas déroulés équitablement.

<sup>19</sup> Les réponses « ne sais pas » et « ne s'applique pas » ont été éliminées avant le calcul des pourcentages.

répondantes de la CFP qui estiment avoir l'occasion d'acquérir et d'appliquer les compétences dont ils ont besoin pour progresser dans leur carrière a augmenté de 6 % depuis 1999 pour atteindre 70 % en 2002. Le chiffre correspondant pour l'ensemble de la FP est de 65 %.

Pour chacune de ces questions, nous avons découvert que la proportion de réponses positives variait grandement selon la catégorie professionnelle. La figure 3 illustre cette variation.

Figure 3 :  
Occasions de formation et de perfectionnement, par catégories professionnelles



Les cadres de direction de la CFP ont toujours eu une attitude plus positive au sujet de leurs possibilités de formation et de perfectionnement que les répondants et répondantes des autres catégories professionnelles. Alors que les chiffres s'appliquant aux employés et employées de la catégorie de l'administration et du service extérieur ainsi que de la catégorie scientifique et professionnelle se rapprochent des chiffres globaux pour la CFP, les résultats applicables à la catégorie du soutien administratif ne concordent pas avec le schéma de réponse à la question portant sur les occasions offertes aux répondants et répondantes d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour progresser dans leur carrière. Seulement 58 % des employés et employées de la catégorie du soutien administratif estiment avoir eu de telles occasions. Ce résultat est de 9 % inférieur à celui de la catégorie scientifique et professionnelle, de 16 % inférieur à celui de la catégorie de l'administration et du service extérieur et de 33 % inférieur aux chiffres applicables à la catégorie des cadres de direction.

Il faut également attirer l'attention sur les chiffres applicables aux répondants et répondantes des minorités visibles. Les membres de ce groupe étaient notablement moins susceptibles que d'autres employés et employées d'indiquer avoir eu la formation dont ils avaient besoin pour faire leur travail (62 % contre 82 %), obtenu de la formation en cours d'emploi (56 % contre 74 %), ou eu l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour faire progresser leur carrière (61 % contre 72 %). Nous avons également constaté que la proportion de personnes handicapées ayant indiqué avoir reçu la formation essentielle était inférieure à celle des autres répondants et répondantes (74 % contre 80 %), et il en va de même pour ce qui est de la formation en cours d'emploi (63 % contre 72 %).

La progression de la carrière est une entreprise conjointe qui devrait être partagée par le ou la gestionnaire et les divers employés et employées. Certains spécialistes du maintien en poste de l'effectif recommandent aux gestionnaires de concevoir une « échelle de carrière » pour chaque employé et employée, illustrant les compétences à développer pour progresser, et de tenir des rencontres régulières avec les employés et employées afin de discuter et de planifier des possibilités de formation<sup>20</sup>.

Le sondage indique que la plupart des superviseurs et superviseuses à la CFP reconnaissent avoir un rôle à jouer à cet égard. Par suite d'une augmentation de 14 % depuis 1999, 59 % des répondants et répondantes de la CFP (comparativement à 53 % dans l'ensemble de la FP) ont confirmé que leur superviseur(e) immédiat(e) les aide à cerner leurs besoins de formation. Les employés et employées occupant des postes de la catégorie scientifique et professionnelle étaient notablement moins enclins à être d'accord (49 %). Nous avons également constaté que moins de membres des minorités visibles (53 %) que d'autres répondants et répondantes (60 %) faisaient état de la participation de leur superviseur(e) à la détermination de leurs besoins de formation. Il faudrait toutefois noter qu'une grande part d'employés et employées des minorités visibles occupent un poste dans la catégorie scientifique et professionnelle.

L'accès aux possibilités d'apprentissage suscite manifestement un degré d'intérêt réconfortant parmi les employés et employées de la CFP. Environ le tiers des répondants et répondantes de la CFP (32 %) ont demandé une affectation de perfectionnement, comme un détachement ou un nouveau projet, dans les trois ans précédant le sondage, comparativement à 27 % des répondants et répondantes dans la FP en général. Les plus susceptibles de l'avoir fait sont les membres des minorités visibles (44 % comparativement à 30 % des autres répondants et répondantes) et les personnes handicapées (41 % comparativement à 31 % des autres répondants et répondantes).

Parmi les employés et employées ayant demandé une affectation de perfectionnement au cours des trois dernières années, 27 % à la CFP (comparativement à 41 % dans l'ensemble de la FP) ont indiqué se l'être fait refuser. Fait alarmant, les trois quarts de ces répondants et répondantes de la CFP (75 %) estiment ne pas avoir reçu une explication raisonnable pour justifier le refus de l'affectation.

### 3.9 Langues officielles

La capacité qu'ont les employés et employées d'utiliser la langue officielle de leur choix au travail demeure une question qui suscite beaucoup d'intérêt dans la fonction publique. Les données du sondage de 2002 donnent à penser que la plupart des employés et employées de la CFP n'estiment pas avoir de problème à cet égard.

La vaste majorité des employés et employées de la CFP (94 %) ont indiqué se sentir libres de communiquer avec leur superviseur(e) immédiat(e) dans la langue officielle de leur choix. Cette proportion est généralement supérieure à celle qui s'applique aux employés et employées de la FP en général (90 %). La plupart des répondants et répondantes de la CFP (90 % contre 85 % dans la FP) ont confirmé se sentir libres d'utiliser la langue officielle de leur choix durant les

---

<sup>20</sup> Catalyst, *The Next Generation: Today's Professionals, Tomorrow's Leaders*, 2001, p. 42; et Gregory P. Smith, *Here Today, Here Tomorrow: Transforming your Workforce from High-Turnover to High-Retention*. Dearborn Financial Publishing, 2001.

réunions ainsi que lorsqu'ils rédigent des documents, y compris des courriels (85 % contre 87 % dans la FP en général).

La majorité des employés et employées de la CFP (94 %) reconnaissent en outre que le matériel et les outils mis à leur disposition dans le cadre de leur travail, y compris les logiciels et les autres outils informatisés, sont disponibles dans la langue officielle de leur choix (comparativement à 92 % pour les employés et employées de la FP en général) et que la formation est disponible dans la langue officielle de leur choix (85 % contre 84 % dans l'ensemble de la FP).

Les opinions relatives à ce dernier aspect variaient considérablement selon les catégories professionnelles. Même si la proportion d'employés et employées de la catégorie scientifique et professionnelle ayant indiqué que la formation offerte par leur ministère est disponible dans la langue officielle de leur choix constitue une majorité (77 %), elle est notablement moindre que la proportion respective dans la catégorie de l'administration et du service extérieur (91 %), dans celle des cadres de direction (86 %) et dans celle du soutien administratif (81 %).

Les résultats des questions se rapportant à l'usage des langues officielles ne différaient pas beaucoup entre les répondants et répondantes ayant choisi le français comme première langue officielle plutôt que l'anglais, sauf en ce qui a trait à la question demandant aux répondants et répondantes s'ils se sentaient libres d'utiliser la langue officielle de leur choix lorsqu'ils rédigeaient des documents. Parmi les répondants et répondantes ayant le français comme première langue officielle, 82 % ont indiqué se sentir libres de le faire comparativement à 91 % des répondants et répondantes dont la première langue officielle était l'anglais.

### 3.10 Harcèlement et discrimination

Les questions de harcèlement et de discrimination ont beaucoup retenu l'attention en 1999, non seulement en raison des taux relativement élevés signalés, mais également parce que les questions du sondage étaient vagues et formulées différemment en anglais et en français. En 2002, les questions ont été formulées de façon plus précise et l'on a ajouté des définitions claires à titre de référence<sup>21</sup>. Néanmoins, le harcèlement et la discrimination demeurent des éléments importants en 2002.

<sup>21</sup> La définition du harcèlement se lit comme suit :

« Le harcèlement se définit comme tout comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ».

Voici la définition de la discrimination qui a été donnée :

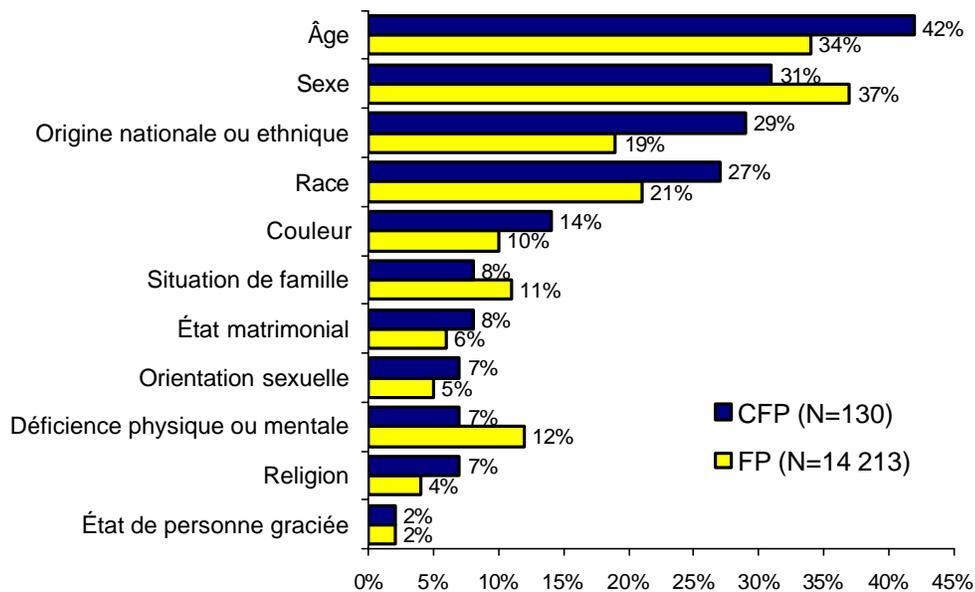
« La discrimination, c'est le fait de réserver à quelqu'un un traitement différent ou inéquitable en raison d'une caractéristique personnelle ou une distinction, intentionnelle ou non, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Il y a onze motifs de distinction illicite dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience physique ou mentale et l'état de personne graciée ».

À la CFP, 17 % des répondants et répondantes (comparativement à 21 % des répondants et répondantes de la FP) ont indiqué avoir été victimes de harcèlement au travail au cours des deux années précédant le sondage. Le plus souvent, les victimes ont signalé que le harcèlement provenait de supérieurs (75 % à la CFP et 76 % dans la FP) et de collègues (68 % à la CFP et 67 % dans la FP).

D'importantes majorités d'employés et employées à la CFP (92 %) et dans la FP en général (89 %) estiment que, dans leur unité de travail, chaque personne serait ou est acceptée comme membre à part entière de l'équipe, sans égard à la race, la couleur, le sexe ou l'incapacité. Néanmoins, 14 % des employés et employées de la CFP ont fait état de discrimination et 17 % des employés et employées de la FP ont fait de même. Encore une fois, ce sont les supérieurs des répondants et répondantes qui sont la source la plus fréquemment mentionnée (dans le cas de la CFP, par 71 % et dans le cas de la FP, par 73 % des personnes ayant déclaré avoir été victimes de discrimination).

La figure 4 illustre la fréquence relative à laquelle les divers types de discrimination ont été signalés. Nous avons constaté que le motif de discrimination le plus fréquent était l'âge, viennent ensuite le sexe ainsi que l'origine nationale ou ethnique. Pour interpréter ce tableau, nous devons nous rappeler qu'il ne présente pas d'ordre de gravité du problème puisque la taille des groupes susceptibles d'être victimes de certaines formes de discrimination diffère. Par exemple, le nombre de personnes pour qui la discrimination en fonction de l'âge est possible est beaucoup plus grand que le nombre de répondants et répondantes pouvant être victimes de discrimination en raison d'une déficience. C'est pourquoi il était à prévoir que la première forme de discrimination soit signalée beaucoup plus fréquemment que l'autre.

Figure 4 : Types de discrimination signalés par les répondants et répondantes ayant indiqué avoir été victimes de discrimination au travail



En examinant les groupes visés par l'équité en emploi, nous avons constaté que sur tous les répondants et répondantes issus des minorités visibles à la CFP, 23 % ont fait état de discrimination en fonction de la race, 16 % en fonction de la couleur et 12 %, en fonction de l'origine nationale ou ethnique<sup>22</sup>. Nous avons également constaté que 13 % des employés et employées de la CFP ayant une déficience ont indiqué estimer avoir été victime de discrimination en fonction d'une déficience mentale ou physique. À la CFP, 4 % des femmes et des hommes ont fait état de discrimination fondée sur le sexe<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Les répondants et répondantes avaient la possibilité de choisir des réponses multiples. Il n'y aurait donc pas lieu d'additionner les chiffres relatifs à la discrimination en fonction de la race, de l'origine nationale ou ethnique et de la couleur pour calculer un total général.

<sup>23</sup> Le nombre de répondants et répondantes s'étant identifiés comme Autochtones était trop limité pour permettre une analyse statistique des réponses de ce groupe concernant la discrimination.

## 4. Conclusion

La diffusion des résultats du SFF attire l'attention sur les opinions des fonctionnaires au sujet de leur milieu de travail et sur l'impact possible de celles-ci sur le fonctionnement de la FP de même que des ministères et organismes qui la composent. La direction doit maintenant tirer parti de la dynamique ainsi créée en amorçant et en entretenant un dialogue avec les fonctionnaires.

Dans le cas de la CFP, la comparaison entre les données de 1999 et de 2002 démontre d'importantes améliorations dans bien des domaines. Les progrès ont été particulièrement remarquables en ce qui a trait à la stabilité globale de l'organisation ainsi qu'à l'appui à la formation et au perfectionnement professionnel. Que de tels progrès aient pu être réalisés sur une période de trois ans devrait encourager fortement ceux et celles qui ont la tâche de résoudre les problèmes qui demeurent.

Un des principaux défis que devra relever la Commission consistera à guider l'orientation tout au long du processus de transformation sans mettre en danger les progrès réalisés depuis trois ans sur le plan du leadership et de la stabilité organisationnelle. À cette fin, une communication efficace ainsi que des objectifs et des priorités énoncés clairement revêtiront une importance primordiale.

Une partie des problèmes qui se dégagent des résultats du sondage ont trait à l'insatisfaction des employés et employées à l'égard de la classification de leur poste et de leurs possibilités d'avancement au sein de la CFP. Il est évident que ces points de vue peuvent nuire gravement au moral du personnel et créer des problèmes de maintien en poste. Les résultats du sondage nous laissent savoir que nombre d'employés et employées de la CFP se sentent désavantagés par le manque d'accès à des affectations de perfectionnement et la restriction quant à la zone de sélection pour les concours. L'élimination de ces obstacles contribuerait à offrir aux employés et employées de plus grandes possibilités de progression de carrière.

Le problème de la charge de travail doit également retenir l'attention de la CFP. Des employés et employées de toute l'organisation, et surtout des cadres de direction, ont indiqué que, souvent, ils n'arrivaient pas à accomplir toutes leurs tâches pendant les heures normales de travail. La direction se devra de surveiller cette situation avec soin puisque les responsabilités feront l'objet d'une redéfinition et d'une redistribution dans le cadre du processus de transformation.

Le fait que 17 % des employés et employées de la CFP aient signalé du harcèlement et 14 %, de la discrimination a bien sûr de quoi inquiéter. Étant donné nos politiques de tolérance zéro, ces chiffres sont inacceptables. En outre, compte tenu des efforts déployés pour formuler les questions du sondage plus clairement qu'en 1999, on aurait donc pu s'attendre à ce que ces chiffres soient plus bas.

Enfin, il faut noter que les employés et employées de la CFP ne s'expriment pas de façon unanime. Les problèmes mentionnés dans le présent rapport devront être examinés plus en détail aux divers niveaux de l'organisation et il y aurait lieu d'inciter les gestionnaires à faire contribuer pleinement leurs employés et employées aux efforts visant à améliorer le contexte du milieu de travail.