



Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

# Préparer l'avenir

## Relève de la direction dans la collectivité des communications

Aimee Beboso  
Daniel Francoeur  
Christine Minas

Unité de recherche sur le marché du travail  
Direction de la recherche  
Commission de la fonction publique du Canada

Septembre 2002

The word "Canada" in a serif font, with a small Canadian flag icon integrated into the letter 'a'.

Canada

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 À PROPOS DE LA PRÉSENTE ÉTUDE .....	4
1.2 RENSEIGNEMENTS SUR LA COLLECTIVITÉ DES COMMUNICATIONS.....	5
<b>2.0 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
2.1 POPULATION ET ÉCHANTILLON.....	6
2.2 PROFIL DES RÉPONDANTS ET RÉPONDANTES .....	6
<b>3.0 RÉSULTATS .....</b>	<b>9</b>
3.1 PLANS DE CARRIÈRE.....	9
3.1.1 <i>Intérêt et degré de préparation</i> .....	9
3.1.2 <i>Devenir cadre de direction</i> .....	10
3.1.3 <i>Retraite et maintien en fonction</i> .....	12
3.2 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL.....	12
3.2.1 <i>Profil de compétences</i> .....	13
3.2.2 <i>Profil linguistique</i> .....	14
3.2.3 <i>Programmes de perfectionnement</i> .....	14
3.2.4 <i>Obstacles au perfectionnement</i> .....	15
3.2.5 <i>Méthodes d'apprentissage</i> .....	16
<b>4.0 CONCLUSION.....</b>	<b>18</b>

## Sommaire

Comme le reste de la fonction publique, la collectivité des communications assistera bientôt au départ à la retraite d'une bonne partie de ses cadres de direction. Pour aider la fonction publique à se préparer à cette situation, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a mené un sondage auprès de 2 600 gestionnaires et professionnels des catégories « EX moins 1 », « EX moins 2 » et « équivalent EX ». Le sondage portait sur les caractéristiques démographiques, les plans de carrière et le perfectionnement professionnel des gestionnaires et des professionnels qui forment les groupes de relève de la direction; il visait à réunir des renseignements utiles à la planification de la relève de la direction dans la fonction publique. La présente étude analyse les réponses des 119 participants et participantes au sondage qui ont déclaré appartenir à la collectivité des communications. Le sondage a permis de dégager diverses observations importantes pour la planification de la relève de la direction dans cette collectivité fonctionnelle. Ces constats sont les suivants :

- Parmi les répondants et répondantes de la collectivité des communications, 60 % ont indiqué que leur plus important objectif de carrière était d'accéder à un poste de niveau plus élevé.
- Plus des trois quarts (78 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications se sont dits intéressés à devenir cadre de direction, alors que 22 % ont indiqué ne pas être intéressés.
- La possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif a été la principale raison évoquée par les répondants et répondantes pour devenir cadre de direction. La principale raison pour laquelle les répondants et répondantes n'étaient pas intéressés à devenir cadre de direction était la nécessité de concilier travail et vie personnelle.
- Un dixième (10 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications avaient l'intention de quitter la fonction publique pour une raison autre que la retraite, mais la majorité (68 %) prévoyait demeurer dans la fonction publique jusqu'à la retraite. Moins de la moitié (45 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications pensaient prendre leur retraite d'ici dix ans.
- Les répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué que les trois principales compétences qu'ils souhaitaient améliorer étaient l'élaboration de politiques, la gestion financière et le travail au niveau politique.
- Par comparaison aux répondants et répondantes des autres collectivités, ceux et celles de la collectivité des communications avaient plus d'expérience de travail au niveau politique, mais moins dans l'élaboration de politiques.
- L'activité d'apprentissage privilégiée par les répondants et répondantes de la collectivité des communications pour accroître leurs possibilités d'avancement professionnel était la participation à une journée d'apprentissage sur la gestion.

# 1.0 Introduction

Le vieillissement général de la population canadienne soulève bien des questions pour les divers ordres de gouvernement du pays en raison des répercussions que ce phénomène engendre dans des domaines comme les soins de santé et les pensions de vieillesse. Le marché du travail est l'un des domaines de l'économie qui commence à ressentir les effets du vieillissement de la population. Le départ à la retraite prochain des membres de la génération du baby-boom, qui forme encore le plus important segment de la population canadienne, laissera un grand vide dans la population active, compte tenu du fait que les jeunes sont moins nombreux à entrer sur le marché du travail. Ce vide se fera particulièrement sentir aux échelons supérieurs de la fonction publique fédérale du Canada. En fait, les prévisions indiquent que, dans les dix prochaines années, environ 5 % des cadres de direction de la fonction publique prendront leur retraite chaque année; à cela s'ajouteront les 2,5 % qui quitteront la fonction publique pour des raisons autres que la retraite<sup>1</sup>.

On sait que 95 % des cadres de direction de la fonction publique sont des gestionnaires intermédiaires et des professionnels de haut niveau qui occupent pour la plupart des postes qui concernent l'administration, l'orientation et le fonctionnement des divers ministères et organismes. Récemment encore, on ignorait combien d'entre eux étaient intéressés à devenir cadre de direction et quels étaient la formation et le perfectionnement dont ils avaient besoin pour accéder à des postes de direction. Il n'y avait pas non plus de renseignements faciles à obtenir au sujet de leurs activités de perfectionnement actuelles et prévues ou de leur intention de prendre leur retraite ou de quitter la fonction publique. Même si les stratégies de planification de la relève de la direction ne manquent pas<sup>2</sup>, les renseignements au sujet de la carrière de ceux qui peuvent éventuellement prendre la relève présentent une valeur inestimable pour mettre en œuvre une telle stratégie.

C'est dans cette optique que la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a mené un sondage auprès des gestionnaires et des professionnels de la fonction publique fédérale en février 2002.

## 1.1 À propos de la présente étude

La présente étude reprend les trois grands thèmes du Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels et montre leurs liens avec la planification de la relève de la direction dans la collectivité des communications en particulier. Ces trois thèmes sont :

- les caractéristiques démographiques;
- les plans de carrière;
- le perfectionnement professionnel.

---

<sup>1</sup> S. Serson. *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la FP : une présentation au Conseil d'administration du CCG*, 14 décembre 2001. Disponible sur Internet à l'adresse [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd_f.htm)

<sup>2</sup> W.J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, New York, AMACOM, 1994.

La présente étude compare également les réponses des participants et participantes de la collectivité des communications à celles des participants et participantes des autres collectivités visées par le sondage.

## 1.2 Renseignements sur la collectivité des communications

Une enquête sur la collectivité des communications faite en 1997 pour le Secrétariat des communications et de la consultation du Bureau du Conseil privé a révélé que la collectivité des communications se distinguait du reste de la fonction publique par sa répartition par sexe<sup>3</sup>. En effet, l'enquête a montré que 64 % des membres de la collectivité des communications étaient des femmes, la proportion des hommes n'étant que de 36 %. L'enquête a néanmoins révélé aussi que les hommes étaient plus susceptibles d'occuper des postes de direction que leurs homologues de sexe féminin. Par exemple, 8 % des répondants de sexe masculin ont indiqué qu'ils occupaient un poste de direction, alors que seulement 2 % des répondantes ont donné cette réponse. L'équité en matière d'emploi et, en particulier, les facteurs qui peuvent empêcher les femmes de poursuivre une carrière de direction, sont les questions qui devraient préoccuper au premier chef la collectivité des communications dans la planification de la relève de la direction<sup>4</sup>. En effet, compte tenu du nombre de postes de direction auxquels il faudra pourvoir chaque année et du profil démographique de la collectivité des communications, d'excellentes possibilités s'offrent d'accroître la représentativité des femmes aux échelons supérieurs.

---

<sup>3</sup> C. Baarda, *La Relève — Rapport sur le questionnaire relatif aux communications*, Ottawa, Opinion Search Inc., juin 1997. Disponible sur Internet à l'adresse : [http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&Sub\\_ID=653&titlesOonly=y&id=0](http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&Sub_ID=653&titlesOonly=y&id=0)

<sup>4</sup> B. Orser, *Creating High-Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership*, Ottawa, Conference Board du Canada, juin 2000.

D. Little, *How Women Executives Succeed: Lessons and Experiences from the Federal Government*, Westport, Connecticut, Quorum Books, 1994.

## 2.0 Méthodologie

### 2.1 Population et échantillon

Pour former l'échantillon de base du Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels, on a choisi 8 000 personnes au hasard dans la population des catégories « équivalent EX », « EX moins 1 » et « EX moins 2 » de la base de données du système de rémunération du Secrétariat du Conseil du Trésor, à la fin de septembre 2001. Le groupe comprenait 25 956 fonctionnaires (4 488 « équivalents EX », 8 693 « EX moins 1 » et 12 775 « EX moins 2 »).

Des gestionnaires et des professionnels et professionnelles de l'Agence des douanes et du revenu du Canada ont aussi été invités à participer au sondage. L'Agence a formé son échantillon de base de la même manière et suivant le même ratio que ci-dessus, à partir de sa propre base de données. Cela a permis d'ajouter 1 266 personnes à l'échantillon initial, ce qui a porté à 9 266 le nombre de personnes de l'échantillon de base.

Pour former l'échantillon final, on a retenu les personnes dont on a pu trouver l'adresse électronique soit dans les bases de données des ministères, soit dans l'annuaire électronique Web500 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les responsables du sondage ont pu trouver l'adresse électronique de 8 576 des 9 266 personnes que comptait l'échantillon de base. L'échantillon final a été comparé à l'échantillon initial : aucun biais systématique imputable à l'attrition n'ayant été observé, l'échantillon final a été jugé représentatif de la population.

La Commission de la fonction publique a demandé à Ipsos-Reid de s'occuper du sondage. Celui-ci a été mené au moyen de l'Internet. Ipsos-Reid a communiqué aux répondants et répondantes éventuels l'adresse du site Web du sondage (le site se trouvant sur un serveur sécurisé de l'entreprise), et ceux-ci avaient accès au site en utilisant un numéro d'identification personnel (NIP) confidentiel et unique. Chaque NIP était valide pour un seul questionnaire rempli. Les participants et participantes qui interrompaient la communication avant d'avoir fini de remplir le questionnaire pouvaient avoir de nouveau accès au site en utilisant leur NIP pour finir de remplir le questionnaire. Le sondage interactif s'est fait du 12 février au 5 mars 2002. Elle a permis de recueillir 2 650 questionnaires utilisables, ce qui représente un taux de réponse de 31 %. Les résultats du sondage sont exacts à  $\pm 1,8$  %, 19 fois sur 20.

### 2.2 Profil des répondants et répondantes

Les répondants et répondantes ont été invités à choisir parmi une liste de collectivités fonctionnelles celle à laquelle ils s'identifiaient. Des 2 650 participants et participantes, 119 ont déclaré appartenir à la collectivité des communications. Le tableau 1 montre que la collectivité des communications est celle à laquelle correspondait la plus faible proportion de répondants et répondantes.

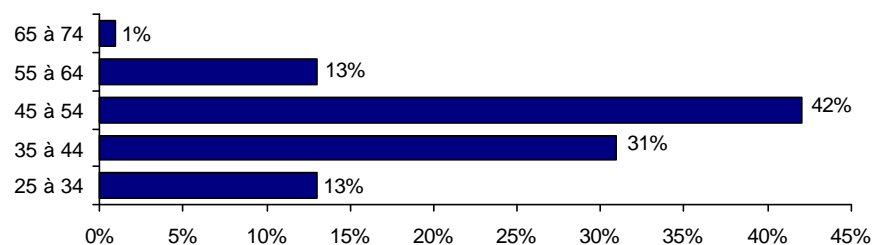
**Tableau 1 : Répartition des répondants et répondantes par collectivité fonctionnelle**

Collectivité	Ensemble des répondants et répondantes (n = 2 033)
Communications	6 %
Ressources humaines	7 %
Finances	8 %
Gestion de l'information/Technologie de l'information	13 %
Réglementation et inspection	15 %
Politiques	25 %
Sciences et technologie	26 %

Près des deux tiers (60 %) des membres de la collectivité des communications étaient des femmes, et 40 %, des hommes. Chez les membres des autres collectivités, l'inverse s'observe, la proportion des femmes étant de 35 %, et celle des hommes, de 65 %.

L'âge moyen des répondants et répondantes de la collectivité des communications est de 45 ans, ce qui est légèrement inférieur à l'âge moyen des répondants et répondantes de l'ensemble des autres collectivités, qui s'établit à 47 ans. Le graphique 1 présente la répartition par âge des répondants et répondantes de la collectivité des communications; une importante proportion des répondants et répondantes sont âgés de 35 à 44 ans et de 45 à 54 ans. Les répondants et répondantes de la collectivité des communications étant en moyenne moins âgés, ils comptaient moins d'années de service dans la fonction publique (moyenne de 16 ans) que l'ensemble des autres répondants et répondantes (moyenne de 18 ans).

**Graphique 1 : Répartition par âge des répondants et répondantes de la collectivité des communications (n=119)**



La majorité (71 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, et 29 %, le français. L'anglais prédominait également chez les autres répondants et répondantes, ces proportions s'établissant respectivement à 75 % et à 25 %.

Les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi étaient bien représentés parmi les répondants et répondantes de la collectivité des communications. Les minorités visibles y étaient le mieux représentées (6 %); venaient ensuite les personnes handicapées (4 %) et les Autochtones (3 %). La représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi chez les

autres répondants et répondantes se présentait comme suit : minorités visibles (8 %), personnes handicapées (3 %) et Autochtones (2 %).

Les répondants et répondantes de la collectivité des communications se sont révélés très scolarisés, 77 % ayant un baccalauréat ou un grade supérieur. Plus précisément, 48 % d'entre eux avaient un baccalauréat, 24 %, une maîtrise, 4 % un grade de profession libérale, et 1 %, un doctorat.

Le tableau 2 ci-dessous présente les principaux groupes professionnels des membres de la collectivité des communications et des autres répondants et répondantes. Le groupe Services d'information (IS) était le principal groupe professionnel des membres de la collectivité des communications, 47 % des répondants et répondantes y appartenant; chez les autres fonctionnaires interrogés, c'est le groupe Administration des programmes (PM) qui venait au premier rang (18 %). Il est intéressant de souligner que le groupe PM est depuis longtemps l'un des principaux groupes de relève, ce qui n'est pas le cas du groupe IS.

**Tableau 2 : Principaux groupes professionnels des fonctionnaires interrogés**

Groupe professionnel	Répondants et répondantes de la collectivité des communications (n=119)	Reste des répondants et répondantes (n=2 531)
Services d'information (IS)	47 %	0 %
Administration des programmes (PM)	16 %	18 %
Services administratifs (AS)	13 %	9 %
Commerce (CO)	7 %	9 %
Économique, sociologie et statistique (ES)	0 %	12 %



## 3.0 Résultats

### 3.1 Plans de carrière

Pour mieux comprendre les plans de carrière des gestionnaires et des professionnels et professionnelles visés par le sondage, nous avons invité les participants et participantes à indiquer, en fonction d'une échelle d'évaluation de sept points, quelle priorité ils accordaient à divers objectifs de carrière. Le niveau de priorité pour chaque objectif allait de «Aucunement une priorité» (1) à «Grande priorité» (7). Le tableau 3 présente les réponses des participants et participantes de la collectivité des communications qui ont attribué un niveau élevé de priorité (5, 6 et 7 points) à chacun des objectifs de carrière.

**Tableau 3 : Objectifs de carrière prioritaires des répondants et répondantes de la collectivité des communications**

Objectifs de carrière	Répondants et répondantes de la collectivité des communications (n = 119)
Atteindre un poste plus élevé	60 %
Accepter une affectation spéciale ou un poste par intérim	55 %
Participer à un programme de perfectionnement	51 %
Changer de ministère ou d'organisme	40 %
Changer de spécialisation	34 %
Être muté à un poste de même niveau	27 %

L'objectif de carrière qui venait au premier rang des priorités des répondants et répondantes de la collectivité des communications était d'atteindre un poste plus élevé (60 %). Comme les participants et participantes occupaient déjà des postes de gestionnaires intermédiaires, cela revient à dire qu'ils souhaitent occuper un poste de direction. Cet objectif de carrière venait aussi au premier rang chez le reste des fonctionnaires interrogés (54 %). Par ailleurs, une comparaison des objectifs de carrière des membres de la collectivité des communications et des autres répondants et répondantes met en évidence des écarts significatifs pour les objectifs suivants : accepter une affectation spéciale ou un poste par intérim (55 % dans la collectivité des communications contre 43 % dans le reste de l'échantillon), participer à un programme de perfectionnement (51 % contre 35 %), changer de ministère ou d'organisme (40 % contre 21 %) et changer de spécialisation (34 % contre 24 %).

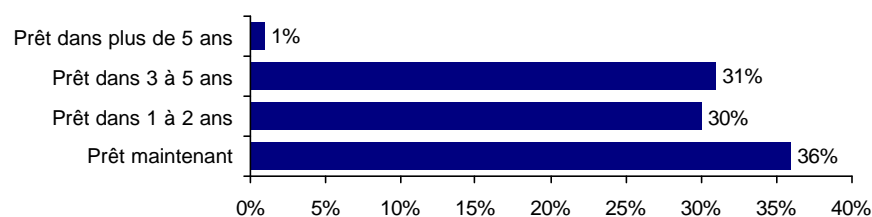
#### 3.1.1 Intérêt et degré de préparation

Les participants et participantes ont aussi été invités à indiquer dans quelle mesure ils étaient intéressés à occuper un poste de direction dans la fonction publique. Ceux et celles qui ont exprimé un intérêt en ce sens ont également été invités à indiquer quand ils seraient en mesure d'assumer des fonctions de direction. Le sondage a ainsi révélé que 77 % des répondants et répondantes de la collectivité des communications étaient «très» ou «plutôt» intéressés à devenir cadre de direction, alors que 22 % ont indiqué ne pas être intéressés. Les niveaux

d'intérêt des répondants et répondantes de la collectivité des communications et de ceux et celles des autres collectivités ne présentaient pas d'écarts statistiquement significatifs.

Le graphique 2 présente les opinions exprimées par les répondants et répondantes de la collectivité des communications au sujet de leur degré de préparation à un poste de direction. On notera que 36 % d'entre eux ont dit qu'ils étaient prêts à travailler au niveau de la direction dès maintenant, alors que 30 % ont déclaré qu'ils seraient prêts dans un à deux ans, et 31 %, dans trois à cinq ans. La majorité des répondants et répondantes des autres collectivités se sont aussi dits prêts à occuper un poste de direction dès maintenant. De plus, dans la collectivité des communications, aucun écart significatif n'a été observé entre les hommes et les femmes quant à l'intérêt pour une carrière de direction et au degré de préparation à des fonctions de direction.

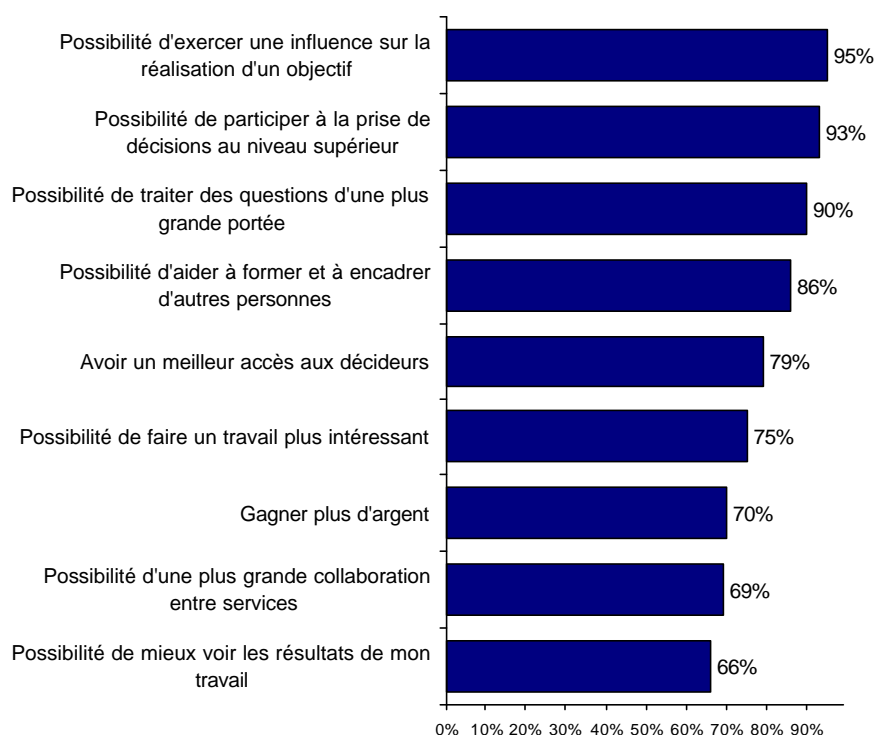
**Graphique 2 : Degré de préparation des membres de la collectivité des communications à occuper un poste de direction (n=91)**



### 3.1.2 Devenir cadre de direction

Pour mieux comprendre pourquoi certains répondants et répondantes sont intéressés à devenir cadre de direction et d'autres pas, nous avons demandé aux répondants et répondantes d'indiquer, en fonction d'une échelle d'évaluation de sept points, dans quelle mesure certaines raisons influençaient leur décision de devenir cadre de direction. Le degré d'influence de chacune des raisons allait de « Pas du tout » (1) à « Beaucoup » (7). Le graphique 3 présente les réponses des participants et participantes de la collectivité des communications qui ont indiqué que les raisons avaient une grande influence (5, 6 ou 7 points) sur leur décision de devenir cadre de direction.

**Graphique 3 : Raisons évoquées par les membres de la collectivité des communications pour devenir cadre de direction (n=91)**



Chez les répondants et répondantes de la collectivité des communications, les trois principales raisons de devenir cadre de direction étaient : exercer une influence sur la réalisation d'un objectif (95 %), participer à la prise de décisions au niveau supérieur (93 %) et traiter des questions d'une plus grande portée (90 pour cent). Il n'y avait pas d'écarts significatifs en fonction du sexe des fonctionnaires interrogés. Les raisons évoquées étaient semblables à celles qu'ont indiquées les autres participants et participantes au sondage au sujet de leur décision de vouloir devenir cadre de direction. De fait, les trois principales raisons évoquées par les autres répondants et répondantes étaient la possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif (89 %), la possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur (84 %) et la possibilité de traiter des questions d'une plus grande portée (83 %).

Nous étions également intéressés à connaître les raisons qui exercent une forte influence sur la décision des participants et participantes de ne pas devenir cadre de direction. Les participants et participantes ont donc été invités à indiquer (en fonction de l'échelle ci-dessus) l'influence qu'avaient exercée 14 raisons sur leur décision de ne pas devenir cadre de direction. Les deux facteurs qui ont été le plus souvent mentionnés étaient la nécessité de concilier travail et vie personnelle et l'intérêt présenté par le travail actuel.

Les trois principales raisons pour lesquelles les répondants et répondantes de la collectivité des communications n'ont pas choisi de devenir cadre de direction étaient la nécessité de concilier travail et vie personnelle (75 %), l'intérêt présenté par le travail actuel (70 %) et la trop grande proximité de la retraite (56 %). Ici non plus, il n'y avait pas d'écarts significatifs entre les hommes et les femmes au sujet des raisons de ne pas devenir cadre de direction. S'agissant des

autres répondants et répondantes, les trois principales raisons mentionnées ont été la nécessité de concilier travail et vie personnelle (77 %), l'intérêt présenté par le travail actuel (76 %) et la satisfaction à l'égard du niveau actuel des responsabilités (76 %).

### **3.1.3 Retraite et maintien en fonction**

Juste un peu moins de la moitié (45 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications qui prévoient rester dans la fonction publique jusqu'à la retraite pensent prendre leur retraite d'ici dix ans. Cette proportion est comparable à celle du reste des fonctionnaires interrogés, 48 % d'entre eux prévoyant prendre leur retraite au cours de la même période.

La planification de la relève de la direction s'appuie sur l'hypothèse que les personnes qui vont éventuellement assurer cette relève seront prêtes à poursuivre leur carrière dans la même organisation pendant un certain nombre d'années. Nous avons donc demandé aux répondants et répondantes d'indiquer s'ils prévoyaient quitter la fonction publique fédérale pour une raison autre que la retraite. Fait à signaler, la majorité des répondants et répondantes de la collectivité des communications (68 %) prévoient demeurer dans la fonction publique jusqu'à la retraite.

Un dixième (10 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications et des autres collectivités fonctionnelles ont indiqué qu'ils avaient l'intention de quitter la fonction publique fédérale pour une raison autre que la retraite. Dans le sondage, nous avons demandé aux répondants et répondantes d'évaluer (en fonction d'une échelle de sept points) la mesure de divers facteurs sur leur décision de quitter la fonction publique. Le niveau d'importance de chaque raison allait de « Pas du tout » (1) à « Beaucoup » (7). Les trois raisons que les répondants et répondantes de la collectivité des communications ont jugées les plus importantes (5, 6 et 7 points) étaient : pour trouver un emploi où je peux mieux voir les résultats de mon travail (92 %), pour trouver un travail ayant plus de sens (92 %) et pour échapper aux frustrations liées au travail (91 %). Les trois principales raisons évoquées par le reste des répondants et répondantes étaient les suivantes : pour mieux utiliser ma scolarité, ma formation, mes compétences et mes capacités (70 %), pour échapper aux frustrations liées au travail (69 %) et pour obtenir une meilleure reconnaissance du travail bien fait (68 %). De fait, le sondage n'a pas permis de relever de problèmes notables en matière de retraite et de maintien en fonction dans la collectivité des communications.

## **3.2 Perfectionnement professionnel**

Pour favoriser le perfectionnement professionnel des gestionnaires et des professionnels des groupes de relève de la direction, nous avons demandé aux répondants et répondantes d'indiquer les compétences dont ils estimaient avoir besoin pour faire progresser leur carrière. Une liste de 12 compétences a été proposée aux fonctionnaires interrogés, et ceux-ci ont été invités à indiquer, en fonction d'une échelle d'évaluation de sept points, le degré d'amélioration dont ils estimaient avoir besoin dans chaque cas. Le degré d'amélioration dans chacune des compétences allait de « Pas du tout » (1) à « Beaucoup » (7). Le tableau 4 présente chacune des compétences et le pourcentage des répondants et répondantes de la collectivité des communications qui souhaiteraient améliorer sensiblement ces compétences (5, 6 et 7 points). Les trois compétences qui venaient au premier rang étaient les suivantes : élaboration de politiques (62 %), gestion financière (53 %) et connaissances du travail au niveau politique (49 %). Fait à signaler, le besoin d'améliorer des compétences en élaboration de politiques cadre bien avec le profil des

compétences des répondants et répondantes de la collectivité des communications. De fait, seule une faible proportion d'entre eux (31 %) ont indiqué avoir beaucoup d'expérience dans l'élaboration de politiques.

**Tableau 4 : Besoins en matière de perfectionnement professionnel exprimés par les répondants et répondantes de la collectivité des communications**

Compétences	Répondants et répondantes de la collectivité des communications (n=117)
Améliorer mes compétences en élaboration de politiques	62 %
Améliorer mes compétences en gestion financière (budgétisation, p. ex.)	53 %
Améliorer mes connaissances du travail au niveau politique	49 %
Améliorer mes compétences en leadership	47 %
Améliorer mes connaissances de ma seconde langue officielle	45 %
Améliorer mes compétences en gestion de projet	43 %
Améliorer mes compétences en gestion du temps	36 %
Apprendre davantage sur la planification de carrière	35 %
Entreprendre des études complémentaires	28 %
Améliorer ma capacité de communiquer mes idées	24 %
Apprendre davantage sur le service à la clientèle	24 %
Apprendre à utiliser un logiciel lié au travail	19 %

En offrant des possibilités de formation qui permettraient aux gestionnaires et aux professionnelles de la collectivité des communications de se perfectionner dans les trois premiers domaines ci-dessus, on les aiderait à mieux se préparer à occuper des postes de direction dans la fonction publique.

### 3.2.1 Profil de compétences

Pour occuper un poste de direction dans la fonction publique, il faut avoir acquis de l'expérience dans plusieurs domaines clés de l'administration. En vue d'évaluer cet aspect de la question, nous avons demandé aux participants et participantes d'indiquer l'expérience qu'ils possédaient dans divers domaines allant de la gestion d'employés et d'employées aux services hiérarchiques, en fonction d'une échelle de sept points. L'expérience acquise dans chacun des domaines allait de « Aucune » (1) à « Grande » (7). Les domaines dans lesquels les participants et participantes de la collectivité des communications ont indiqué avoir beaucoup d'expérience (5, 6 et 7 points) étaient les suivants : travail au niveau politique (68 %), gestion du personnel (61 %), services de consultation et de conseil professionnels (60 %), services hiérarchiques (56 %) et services centraux et ministériels (52 %). En revanche, des proportions moindres de répondants et répondantes de la collectivité des communications avaient beaucoup d'expérience des opérations

régionales (35 %) et de l'élaboration de politiques (31 %). Ces chiffres concordent avec les résultats d'enquêtes antérieures consacrées à la collectivité des communications<sup>5</sup> qui ont aussi révélé que 67 % des membres n'avaient pas d'expérience des activités régionales de communication. Fait à noter, il n'y avait pas de lien entre le sexe, l'âge ou l'appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi et l'expérience des répondants et répondantes de la collectivité des communications dans l'un ou l'autre des domaines. On pourrait donc aider les employés et employées des groupes de relève de la direction de la collectivité des communications à se préparer à occuper des postes de direction en leur offrant la possibilité d'acquérir plus d'expérience dans le domaine des opérations régionales et de l'élaboration de politiques.

### 3.2.2 Profil linguistique

Les cadres de direction de la fonction publique fédérale doivent tous avoir au moins un profil linguistique CBC<sup>6</sup>. La formation linguistique devient donc une activité de perfectionnement importante pour ceux qui prévoient occuper un poste de direction et qui ne satisfont pas encore aux exigences linguistiques. Dans le cas de la collectivité des communications, la capacité de s'exprimer couramment dans les deux langues officielles revêt une importance primordiale, puisque cette collectivité joue un rôle opérationnel évident dans l'administration fédérale. Invités à indiquer leur profil linguistique, 50 % des répondants et répondantes de la collectivité des communications ont déclaré qu'ils avaient atteint au moins le niveau CBC, tandis que 30 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas atteint ce niveau. La proportion des membres de la collectivité des communications qui ont indiqué avoir atteint un niveau CBC ou un niveau supérieur était à peu près la même chez les femmes et les hommes. Les 20 % restants des répondants et répondantes de la collectivité des communications ont déclaré que leur niveau de compétence linguistique n'avait pas encore été évalué. La proportion des répondants et répondantes qui ont atteint au moins un niveau CBC est beaucoup plus élevée dans la collectivité des communications que chez le reste fonctionnaires interrogés (50 % contre 33 %), même si près des deux tiers (62 %) des répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué n'avoir jamais suivi de cours de langue dans la fonction publique fédérale. Cela signifie que la majorité d'entre eux maîtrisaient déjà leur seconde langue officielle avant d'entrer dans la fonction publique.

### 3.2.3 Programmes de perfectionnement

Comme on l'a vu ci-dessus, les cadres de direction de la fonction publique fédérale doivent avoir acquis de l'expérience dans divers domaines et avoir un certain nombre de compétences et de capacités. Nous avons d'ailleurs relevé ci-dessus un certain nombre de domaines dans lesquels les répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué qu'ils souhaiteraient se perfectionner. C'est dans cet esprit que nous avons demandé aux participants et participantes d'indiquer (en fonction d'une échelle d'évaluation de sept points) leur niveau d'intérêt pour divers programmes de perfectionnement. Le niveau d'intérêt allait de « Pas du

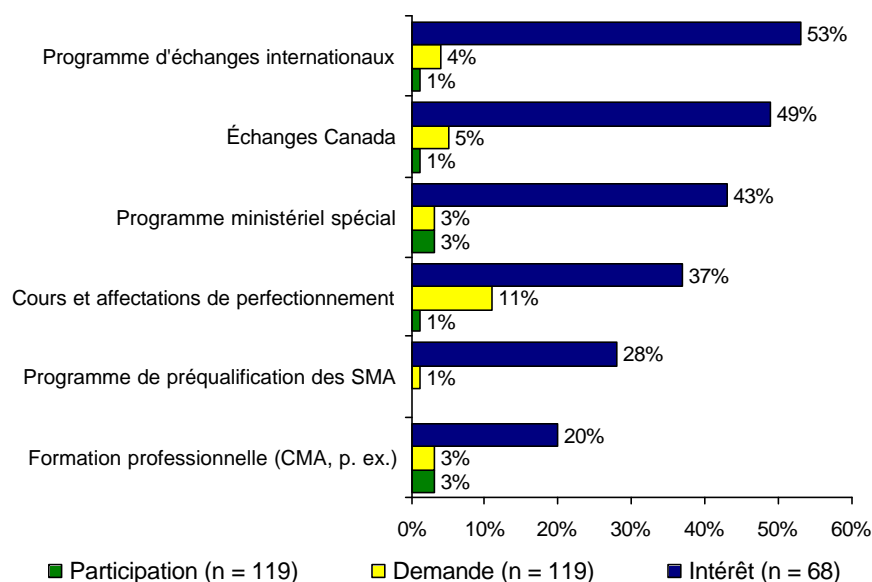
---

<sup>5</sup> C. Baarda, *La Relève — Rapport sur le questionnaire relatif aux communications*, Ottawa, Opinion Search Inc., juin 1997. Disponible sur Internet à l'adresse : [http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&Sub\\_ID=653&titlesOnly=y&id=0](http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&Sub_ID=653&titlesOnly=y&id=0)

<sup>6</sup> Les lettres « CBC » correspondent aux niveaux de compétence exigés respectivement en lecture, en écriture et en communication orale dans la seconde langue officielle. Les lettres représentent un niveau de compétence croissant, de « A » à « C ».

tout » (1) à « Beaucoup » (7). Les participants et participantes ont également été invités à indiquer les programmes pour lesquels ils avaient déjà fait une demande et ceux auxquels ils avaient déjà participé. Une importante proportion des répondants et répondantes de la collectivité des communications se sont dits très intéressés (5, 6 et 7 points) par les programmes suivants : Programme d'échanges internationaux (53 %), Échanges Canada (49 %), programmes ministériels spéciaux (43 %) et Programme Cours et affectations de perfectionnement (37 %). Des proportions moindres de répondants et répondantes se sont dits très intéressés par le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints (28 %) et par des programmes de formation professionnelle (20 %).

**Graphique 4 : Programmes de perfectionnement et collectivité des communications**



Le graphique 4 présente une comparaison de la proportion des répondants et répondantes de la collectivité des communications qui se sont dits très intéressés (5, 6 et 7 points) par divers programmes de perfectionnement et de celles des répondants et répondantes qui ont présenté des demandes et qui ont participé effectivement aux programmes. Il montre que, même si une bonne proportion des fonctionnaires interrogés se sont dits très intéressés par les divers programmes, seule une faible proportion d'entre eux ont effectivement présenté une demande ou ont participé aux programmes. Par exemple, 53 % des répondants et répondantes de la collectivité des communications se sont dits très intéressés par le Programme d'échanges internationaux, mais seulement 4 % avaient présenté une demande.

### 3.2.4 Obstacles au perfectionnement

Compte tenu de l'importance des programmes de perfectionnement dans l'acquisition des compétences et de l'expérience nécessaires à l'avancement professionnel, l'un des objectifs du sondage consistait à relever d'éventuels obstacles à la participation à ces programmes. Une liste de sept raisons a été proposée aux participants et participantes, ceux-ci étant invités à indiquer, en fonction d'une échelle d'évaluation de sept points, dans quelle mesure chacune avait limité leur participation à des programmes de perfectionnement de la fonction publique. Le niveau dans

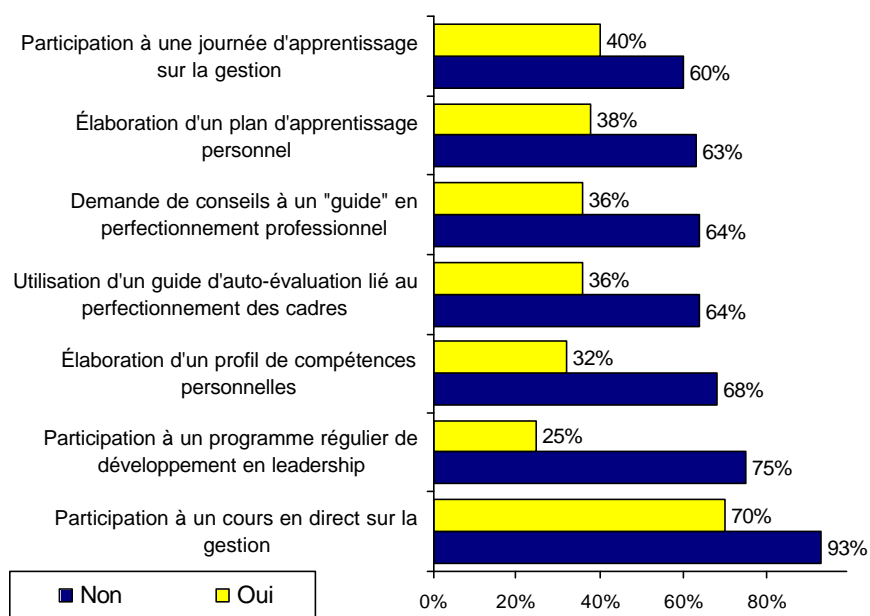
chaque cas allait de «Pas du tout » (1) à «Beaucoup » (7). Des proportions appréciables de répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué que les raisons suivantes avaient grandement limité (5, 6 et 7 points) leur participation à des programmes de perfectionnement : manque de temps (51 %), méconnaissance des critères d'admissibilité (50 %), méconnaissance des sources d'information (43 %) et manque de soutien de la part de la direction (41 %). Fait à signaler, les deux principales raisons évoquées par le reste des répondants et répondantes étaient aussi le manque de temps (49 %) et la méconnaissance des critères d'admissibilité (42 %). En revanche, des proportions moindres de répondants et répondantes de la collectivité des communications ont indiqué que les raisons suivantes avaient limité leur participation à des programmes de perfectionnement de la fonction publique : programme peu susceptible de déboucher sur de plus grandes possibilités d'avancement (28 %) et nécessité de déménager pour participer à des programmes de perfectionnement (28 %). Le sondage n'a pas mis en évidence d'écarts liés au sexe au sujet des raisons qui ont limité la participation des membres de la collectivité des communications aux divers programmes de perfectionnement. En somme, en donnant aux employés et employées plus de renseignements sur les divers programmes de perfectionnement offerts dans la fonction publique fédérale et en leur laissant plus de temps pour y participer, on pourrait accroître la participation aux programmes de perfectionnement et donner ainsi aux fonctionnaires la formation et l'expérience nécessaires à leur avancement.

### **3.2.5 Méthodes d'apprentissage**

De nombreux employés et employées des groupes de relève de la direction participent à des activités qui peuvent accroître leurs possibilités d'avancement et les aider à occuper des postes de direction. En plus d'interroger les répondants et répondantes au sujet de leur intérêt pour les programmes de perfectionnement et de leur participation à ces programmes, nous avons donc cherché à savoir quelles étaient les méthodes d'apprentissage qu'utilisaient les participants et participantes. Nous avons fourni aux participants et participantes une liste de sept méthodes d'apprentissage et nous leur avons demandé d'indiquer s'ils avaient déjà eu recours à ces méthodes ou s'ils les utilisaient actuellement. Le graphique 5 présente les réponses des membres de la collectivité des communications.



**Graphique 5 : Participation des répondants et répondantes de la collectivité des communications à certaines activités d'apprentissage (n=112)**



De toute évidence, la majorité des répondants et répondantes de la collectivité des communications n'ont pas utilisé les méthodes d'apprentissage proposées pour accroître leurs possibilités d'avancement professionnel. Les trois méthodes d'apprentissage privilégiées par les répondants et répondantes de la collectivité des communications étaient néanmoins les suivantes : participation à une journée d'apprentissage sur la gestion (40 %), élaboration d'un plan d'apprentissage personnel (38 %) et demande de conseils auprès d'un formateur ou d'un moniteur en perfectionnement professionnel (36 %). Les membres des autres collectivités fonctionnelles ont donné des réponses semblables. Cela dit, des efforts devraient être faits tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la collectivité des communications pour informer les employés et employées des avantages que peuvent procurer de telles méthodes d'apprentissage du point de vue des possibilités d'avancement.

## 4.0 Conclusion

La présente étude avait pour objectif premier de fournir à la collectivité des communications des renseignements utiles à la planification de la relève au sujet des gestionnaires intermédiaires et des professionnels et professionnelles de haut niveau. Le Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels a montré en particulier que la collectivité des communications se distinguait surtout des autres collectivités fonctionnelles par sa répartition par sexe. Le sondage a en effet révélé que 60 % des membres interrogés de la collectivité des communications étaient des femmes, et 40 %, des hommes. Ce profil contraste avec celui des autres collectivités fonctionnelles, où les hommes dominent (65 % d'hommes contre 35 % de femmes).

La majorité des répondants et répondantes de la collectivité des communications (78 %) se sont dits intéressés par un poste de direction, la principale raison étant que cela leur offrirait la possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif.

Nous avons également constaté que les participants et participantes de la collectivité des communications tenaient beaucoup à leur carrière dans la fonction publique. De fait, 68 % des répondants et répondantes prévoyaient demeurer dans la fonction publique jusqu'à la retraite, alors que 10 % pensaient quitter la fonction publique avant la retraite. Fait à signaler, la principale raison que les répondants et répondantes ont évoquée pour justifier un éventuel départ est que cela leur permettrait de trouver un emploi où ils pourraient voir les résultats de leur travail. Comme on aurait pu s'y attendre, le fait de mieux voir les résultats de son travail est considéré par beaucoup comme un facteur important quand vient le moment d'évaluer le degré général de satisfaction qu'un emploi procure, ce facteur étant lui-même lié à la motivation et au maintien en fonction<sup>7</sup>.

Le sondage a permis de relever divers domaines dans lesquels les membres de la collectivité des communications estiment avoir besoin d'une meilleure formation. Les répondants et répondantes ont indiqué en particulier qu'ils aimeraient améliorer leurs compétences en élaboration de politiques et en gestion financière et qu'ils souhaiteraient être associés davantage aux activités régionales et au travail au niveau politique. Même si les répondants et répondantes ont manifesté beaucoup d'intérêt pour divers programmes de perfectionnement de la fonction publique, la participation à ces programmes est négligeable. Les raisons évoquées pour expliquer cette faible participation sont le manque de temps et la méconnaissance des critères d'admissibilité. En donnant aux employés et employées plus de renseignements sur l'admissibilité aux programmes de perfectionnement et en leur laissant plus de temps pour y participer, la collectivité des communications pourrait offrir à ses membres de haut niveau la formation et l'expérience dont ils ont besoin pour assumer des postes de direction.

Enfin, les résultats du sondage au sujet des plans de carrière et du perfectionnement professionnel des gestionnaires et des professionnels et professionnelles de la collectivité des communications fournissent une solide base de planification de la relève de la direction. La mise en œuvre d'une bonne stratégie de planification est un aspect clé du renouvellement de la direction de toute organisation, et cela vaut aussi pour la fonction publique fédérale.

---

<sup>7</sup> G. Johns et M.A. Saks, *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Toronto, Pearson Education Canada, 2001.