



Possibilités et obstacles dans les rangs des cadres supérieurs :

Résultats du sondage de 2001 de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) sur le maintien en poste et la transition

Christine Minas Ph. D.

Unité d'analyse du marché du travail
Direction de la recherche
Commission de la fonction publique
<http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>

Juin 2002

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	1
SOMMAIRE	2
1.0 INTRODUCTION	4
1.1 CONTEXTE	4
1.2 PROFIL DES RÉPONDANTES ET RÉPONDANTS AU SONDAGE	5
<i>Graphique 1: Niveau d'études selon le statut EX.....</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 1 : Niveau d'études des cadres selon le sexe.....</i>	<i>6</i>
2.0 SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'EMPLOI.....	8
2.1 SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA CARRIÈRE	8
<i>Graphique 2: Proportions des cadres satisfaits de leur carrière selon leur accord ou désaccord avec les énoncés sur l'approche et la culture de gestion dans le milieu de travail.....</i>	<i>10</i>
2.2 SATISFACTION À L'ÉGARD DES OCCASIONS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	11
<i>Graphique 3: Proportion des cadres accordant une priorité élevée aux mesures pour améliorer la mobilité professionnelle</i>	<i>12</i>
<i>Graphique 4: Proportion des cadres satisfaits des occasions de mobilité professionnelle selon leur accord ou désaccord avec les énoncés concernant l'approche et la culture de gestion dans le milieu de travail.....</i>	<i>14</i>
<i>Graphique 5: Proportion des cadres satisfaits des occasions de mobilité professionnelle selon la priorité accordée à divers objectifs de carrière</i>	<i>15</i>
<i>Graphique 6: Moyenne d'âge des cadres selon qu'ils accordent une priorité élevée ou faible à divers objectifs de carrière</i>	<i>16</i>
3.0 OBJECTIFS DE CARRIÈRE	17
<i>Graphique 7: Importance accordée à divers facteurs dans la décision de ne pas participer à un concours d'avancement au cours des 24 derniers mois, cadres seulement.....</i>	<i>18</i>
3.1 PARTICIPATION À UN CONCOURS D'AVANCEMENT	18
<i>Graphique 8: Proportion des cadres qui sont d'accord avec les énoncés sur les processus de concours et d'évaluation</i>	<i>19</i>
3.2 UTILISATION DES RESSOURCES	20
<i>Graphique 9: Proportion des cadres fortement intéressés par les programmes comparativement aux membres des groupes visés par l'ÉE.....</i>	<i>20</i>
4.0 PLANS DE CARRIÈRE	22
4.1 DÉLAI AVANT LA RETRAITE OU LE DÉPART DE LA FPF	22
<i>Graphique 10: Niveaux de satisfaction à l'égard de la carrière selon les intentions quant au départ (cadres seulement).....</i>	<i>23</i>
<i>Graphique 11: Raisons motivant l'intention des cadres de quitter prochainement la FPF.....</i>	<i>24</i>
<i>Graphique 12: Proportions des cadres masculins et féminins qui ont accordé plus d'importance à certaines raisons motivant leur intention de partir.....</i>	<i>25</i>
<i>Graphique 13: Proportion des cadres qui prévoient partir selon les changements qui les inciteraient à rester. 26</i>	<i>26</i>
5.0 CONCLUSION	27

Sommaire

Au printemps 2001, un sondage détaillé a été réalisé auprès des cadres supérieurs et des fonctionnaires occupant un poste équivalent dans la fonction publique fédérale (FPF)¹. Les conclusions du sondage sont présentées dans le présent rapport, qui soulève d'importantes questions examinées dans le cadre de recherches précédentes ainsi que de nouvelles questions qui ne l'étaient pas.

Thèmes qui se répètent :

1. Pour améliorer la mobilité professionnelle, le gouvernement devrait faciliter les mutations latérales au sein des ministères et des organismes et entre eux.
2. La satisfaction à l'égard de la carrière en général et des occasions de mobilité professionnelle en particulier varie beaucoup entre les cadres supérieurs et les fonctionnaires occupant un poste équivalent – les cadres supérieurs sont beaucoup plus satisfaits que les titulaires d'un poste équivalent.
3. Malgré les évaluations positives du processus de concours, plus de la moitié des cadres supérieurs qui ont participé à un concours d'avancement au cours des 24 derniers mois sont d'accord pour dire que le processus favorisait les candidats et candidates du ministère et ceux que connaissait le ou la responsable du recrutement.
4. La formation en langue seconde demeure un problème pour plus d'un quart (28 p. 100) des cadres qui ont besoin de cette formation pour atteindre le niveau CBC qu'exige leur poste. De plus, les cadres des régions (39 p. 100) sont plus susceptibles d'avoir besoin de cette formation que leurs collègues de la région de la capitale nationale (24 p. 100).

Thèmes nouveaux :

1. Niveau élevé de satisfaction à l'égard de la carrière parmi les cadres, moins élevé par contre à l'égard des occasions de mobilité professionnelle. Les cadres insatisfaits sont plus susceptibles de manifester leur intention de quitter la FPF pour poursuivre une autre carrière.
2. Les résultats des candidats et candidates lors de récents concours et les perceptions qu'ont les répondants et répondantes de la méthode et de la culture de gestion dans le milieu de travail influencent fortement l'évaluation de leur degré de satisfaction. Plus particulièrement, ceux et celles qui ont gagné un concours avaient une perception plus positive que ceux et celles dont la candidature n'a pas été retenue. Et les répondants et répondantes qui ont évalué positivement la méthode de gestion (p. ex. l'efficacité du leadership) se sont dits plus satisfaits que ceux dont l'évaluation était moins positive.
3. Les cadres supérieurs ont évalué plus positivement l'approche et la culture de gestion dans le milieu de travail que leurs équivalents; toutefois, les deux groupes étaient moins d'accord

¹ Le terme « équivalent EX » a trait aux groupes et niveaux professionnels dont l'échelle de rémunération correspond à celle du premier niveau du groupe de la direction. Par exemple, le niveau équivalent pour les gestionnaires de politiques (PM) est PM-07.

pour dire que « les services internes sont efficaces » et que « les ressources sont suffisantes ».

4. La priorité attribuée à la réalisation de divers objectifs de carrière est liée au degré de satisfaction des répondants et répondantes à l'égard des occasions de mobilité professionnelle. Par exemple, ceux et celles qui attribuent une priorité élevée au fait de passer d'un employeur distinct ou d'un ministère de la FP à un autre employeur distinct ou ministère sont moins satisfaits que ceux qui attribuent une priorité moindre à cet objectif de carrière.
5. Les principales raisons des répondants et répondantes pour ne pas rechercher de poste à un niveau supérieur sont les suivantes : satisfaction générale à l'égard de l'emploi actuel, à l'égard du niveau de responsabilité actuel et à l'égard de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Plus de la moitié (51 p. 100) des cadres supérieurs qui n'ont pas participé à un concours ont accordé une importance plus grande au fait qu'ils sont satisfaits de leur salaire actuel.
6. Parmi les répondants et répondantes qui ont participé à un concours, ceux qui ont été reçus ont évalué de façon beaucoup plus positive le processus de concours et d'évaluation. Une exception importante à cette tendance toutefois, 52 p. 100 des candidates et candidats reçus et 61 p. 100 de ceux et celles dont la candidature n'a pas été retenue s'entendaient pour dire que le processus de concours favorisait les candidates et candidats du ministère.
7. Parmi les cadres supérieurs, les femmes sont beaucoup plus susceptibles que les hommes d'avoir l'intention de prendre leur retraite avec pension réduite aussitôt que possible. Cela représente une grande perte d'expertise et d'importants investissements dans les efforts de recrutement et de formation au sein de ce groupe.
8. Les principales raisons à l'appui de l'intention des cadres supérieurs de quitter la fonction publique pour poursuivre une autre carrière ou de prendre leur retraite aussitôt que possible sont les suivantes : a) mieux équilibrer ma vie professionnelle et personnelle; b) me libérer des frustrations liées au travail; c) échapper à un fardeau de travail excessif.
9. Malgré les motivations intrinsèques associées à l'intention de quitter la FPF, à la question de savoir quelles mesures les inciteraient à rester, les cadres supérieurs ont répondu en masse que ***des hausses salariales, une indemnité de départ accrue et des droits à pension supplémentaires*** les inciteraient à prolonger leur carrière. Cette contradiction entre les facteurs intrinsèques motivant les cadres à quitter la FPF et les facteurs intrinsèques qui les inciteraient à revenir complique sérieusement la résolution des problèmes de planification actuels.
10. Les réponses à ce sondage indiquent qu'une retraite progressive serait attrayante pour les retraités éventuels. Les cadres se sont dits très intéressés à demeurer dans la fonction publique au-delà de l'âge légal de la retraite si les mesures suivantes étaient adoptées : occasion de collaborer à un projet intéressant et significatif; emploi qui n'affecte pas la prestation de leur pension de retraite; possibilité de voyages intéressants liés au travail; contrat postérieur à l'emploi et droits à pension supplémentaires.

1.0 Introduction

Afin de nous fournir des données et de l'information à jour sur les expériences de travail et les plans de carrière des cadres supérieurs (EX) et des fonctionnaires occupant un poste équivalent (p. ex. ES-07, AS-08) dans la fonction publique fédérale, le Sondage de l'APEX sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs a été réalisé au printemps 2001. Comme il s'agissait d'un recensement, des questionnaires ont été distribués à tous les répondants et répondantes admissibles – environ 6 500 au total. Plus de deux mille (2 090) questionnaires dûment remplis ont été reçus, ce qui représente un taux de réponse de 32 p. 100. Plus des trois quarts (77 p. 100, n=1 599) des répondants et répondantes étaient des cadres supérieurs, un cinquième (20 p. 100, n=427), des fonctionnaires occupant un poste équivalent et les derniers 3 p. 100 (n=64), d'« autres » membres du personnel de direction.

Ce sondage est une contribution importante aux exercices de planification de la relève et du renouvellement des cadres qui ont cours présentement. Le fait de définir précisément quelles sont les expériences et les plans des cadres supérieurs est une des meilleures façons de favoriser une prise de conscience sur les principaux enjeux qui concernent ce groupe de fonctionnaires et, par conséquent, de générer des idées sur la manière d'atténuer les préoccupations de longue date et celles qui émergent.

Le présent rapport porte sur trois aspects : 1) la satisfaction à l'égard de l'emploi; 2) les objectifs de carrière; 3) les plans de carrière (y compris les intentions quant à la retraite). Comme un rapport descriptif des conclusions du sondage a été publié par Les Associés de recherche EKOS en juin 2001, nous n'examinerons pas ici les réponses à chacune des questions du sondage. Nous ferons plutôt un examen analytique des données. En d'autres mots, nous nous intéresserons non seulement aux différences d'attitudes et d'expériences parmi le groupe de la direction, mais aussi à ce qui pourrait les expliquer. Cette analyse plus approfondie permet, à bien des égards, de disposer d'une meilleure base de renseignements en vue de l'élaboration des politiques.

1.1 Contexte

Les recherches précédentes sur les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale ont mis en lumière plusieurs questions importantes. Par exemple, le rapport Strong (1998)² fait clairement ressortir la nécessité d'améliorer la structure de rémunération (à la fois le salaire de base et la rémunération au rendement). La situation est jugée particulièrement problématique compte tenu de la moins grande sécurité d'emploi, un facteur qui, lors des périodes précédentes, compensait les niveaux de rémunération moins élevés. Dans le même ordre d'idées, une étude de Watson Wyatt (1996)³ qui incluait des entrevues avec des membres clés du personnel de direction indique que la rémunération, au même titre que la confiance dans le leadership et une saine gestion ministérielle, revêt une importance capitale. En réponse à ces conclusions, le Secrétariat du Conseil du Trésor a offert des hausses salariales au groupe de la direction. En fait, le deuxième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de

² Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Premier rapport (janvier 1998), présidé par Lawrence F. Strong

³ Watson Wyatt (1996), Executive Retention Issues in the Federal Public Service.

direction (Mars 2000 : 29)⁴ précise : « Dans une large mesure, la structure de rémunération des EX et des DM est devenue plus intègre, et l'instauration du régime de gestion du rendement et de rémunération à risque suit son cours. » Bien que l'étude dont fait l'objet le présent rapport n'établisse pas de comparaisons directes entre les expériences antérieures et courantes, elle rend compte néanmoins des points de vue des cadres supérieurs suivant l'obtention d'une hausse salariale substantielle. Si l'un des principaux enjeux est réglé, alors il faut se demander quels autres problèmes méritent d'être étudiés et comment faire pour les régler.

Mentionnons une autre considération contextuelle importante, à savoir les sombres prédictions qui ont été faites à l'égard du renouvellement des cadres compte tenu du très grand nombre de fonctionnaires qui prendront leur retraite. Des faits plus récents indiquent que la situation pourrait ne pas se dérouler comme prévu⁵. Les recherches en cours démontrent en effet un écart croissant entre les intentions quant à la retraite et le nombre concret de départs plus les fonctionnaires approchent du moment de la retraite – ce qui aura des incidences sur la planification de la relève.

1.2 Profil des répondantes et répondants au sondage

Selon les résultats du sondage, le personnel de direction compte principalement des hommes d'âge moyen, très scolarisés et expérimentés, anglophones pour la plupart. Plus précisément, 71 p. 100 des cadres supérieurs sont des hommes, 29 p. 100 des femmes. Seulement 7 p. 100 des répondantes et répondants font partie des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (ÉE) – les minorités visibles (3 p. 100), les autochtones (1 p. 100) et les personnes handicapées (3 p. 100). Du point de vue de la diversité ethnique, le personnel de direction forme donc un groupe très homogène.

L'âge moyen de tout l'échantillon est de 50 ans; toutefois, l'âge moyen des hommes est légèrement supérieur (51), celui des femmes, légèrement inférieur (48)⁶. Celles-ci ont donc cotisé, en moyenne, pendant moins d'années (21) au régime de pensions de la FPF que les hommes (24). De même, les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont accumulé des droits à pension pendant moins d'années (21) que tous les autres fonctionnaires (23). Le niveau d'instruction des cadres supérieurs est très élevé – 93 p. 100 détiennent un baccalauréat sinon un diplôme d'études supérieures. L'anglais est la première langue de 74 p. 100 des cadres supérieurs et le français, celle de 26 p. 100.

La plupart (77 p. 100) des répondants et répondantes au sondage ont dit être des cadres supérieurs; 20 p. 100 des fonctionnaires occupaient un poste équivalent et 3 p. 100, un « autre »

4 Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Deuxième rapport (mars 2000), présidé par Lawrence F. Strong.

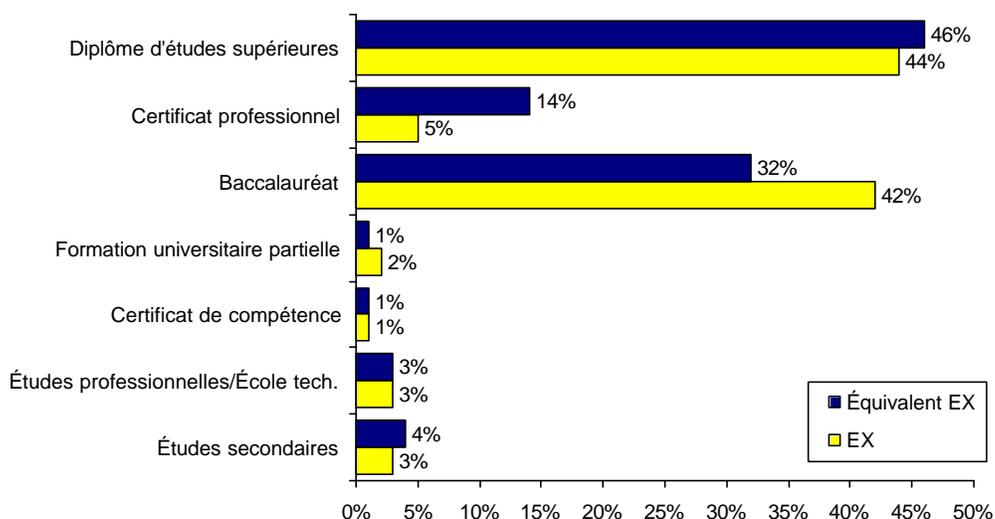
5 Secrétariat du Conseil du Trésor (28 avril 2000), Stratégie de recrutement et de maintien en poste pour le groupe EX : Présentation au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, p. 13.

6 Il n'y avait pas de différence entre l'âge moyen des répondantes et des répondants qui appartiennent aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (sauf celui des femmes) et les autres. De plus, en raison de la petite taille des échantillons de ces groupes, ils ont été réunis dans la catégorie « autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi » et incluent les autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées.

poste parmi le personnel de direction⁷. Il n’y a pas de différences dans le statut de cadre (EX) qui soient fondées sur le sexe et l’appartenance à un groupe visé par l’équité en matière d’emploi. Par contre, l’âge moyen et le niveau d’instruction varient. Les équivalents EX sont légèrement plus jeunes en moyenne (49) que leurs collègues EX (50). De plus, le nombre moyen d’années accumulées au titre de la pension de retraite de la fonction publique fédérale est plus élevé chez les EX (24) que chez les fonctionnaires occupant un poste équivalent (20).

Les équivalents EX sont beaucoup plus susceptibles de posséder un certificat professionnel (14 p. 100) ou un diplôme d’études supérieures (46 p. 100) que les cadres supérieurs qui sont plus nombreux à être détenteurs d’un baccalauréat (42 p. 100). Comme le démontre le graphique suivant, très peu de répondantes et répondants ont un niveau d’études inférieur au niveau universitaire.

Graphique 1: Niveau d'études selon le statut EX (n=1951)



Pourtant, un autre facteur doit être pris en compte dans cette corrélation, à savoir que le niveau d’études des cadres supérieurs varie selon le sexe (voir le tableau qui suit). Il y a en effet plus de femmes (48 p. 100) que d’hommes (39 p. 100) qui détiennent un baccalauréat parmi le personnel de direction, mais le contraire se produit au niveau des études supérieures (40 p. 100 de femmes comparativement à 46 p. 100 d’hommes diplômés).

Tableau 1 : Niveau d'études des cadres selon le sexe

	Homme (%)	Femme (%)
Baccalauréat	39	48
Certificat professionnel	5	4
Études supérieures	46	40
Nombre total	1098	459

⁷ Tout au long de ce rapport, les comparaisons fondées sur le statut de cadre (EX) portent essentiellement sur les cadres supérieurs et sur les fonctionnaires occupant un poste équivalent.

Comme les membres du personnel de direction doivent être bilingues, il est utile de connaître le pourcentage de cadres supérieurs qui sont obligés d'obtenir une formation en langue seconde pour atteindre le niveau CBC qu'exige leur poste. Près du tiers (28 p. 100) de tous les cadres ont besoin d'une telle formation, et c'est le cas de beaucoup plus d'hommes (29 p. 100) que de femmes (24 p. 100). Les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi [à l'exclusion des femmes] (37 p. 100) étaient également beaucoup plus susceptibles d'avoir besoin d'une formation en langue seconde que tous les autres cadres (27 p. 100). La situation varie aussi sur le plan régional, au sens où les cadres de la région de la capitale nationale (24 p. 100) sont beaucoup moins susceptibles d'avoir besoin de cette formation que ceux des régions (39 p. 100). Cela dépend peut-être du fait qu'il est plus difficile d'obtenir une formation en langue seconde à l'extérieur de la RCN. Une plus grande proportion d'équivalents EX (40 p. 100 comparativement à 28 p. 100 des membres du groupe EX) ont aussi besoin de formation en langue seconde. En somme, les hommes, les membres des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi, les cadres des régions et les équivalents EX sont beaucoup moins susceptibles d'avoir atteint le niveau CBC, qui est la norme minimale pour les postes au niveau EX. La formation en langue seconde peut soulever un problème particulier s'il faut accentuer la part de recrutement de minorités visibles dans les rangs des cadres supérieurs.

2.0 Satisfaction à l'égard de l'emploi

De façon générale, le degré de satisfaction à l'égard de l'emploi est un indicateur utile des expériences des travailleurs et travailleuses; de plus, on l'associe souvent à d'autres facteurs, notamment au groupe professionnel et au poste occupé à l'intérieur d'une organisation. Cette section débute par un examen du degré de satisfaction général des répondants et répondantes; nous tenterons ensuite d'établir une corrélation entre la satisfaction exprimée et les caractéristiques démographiques ainsi que d'autres facteurs. Le sondage incluait deux questions sur la satisfaction, l'une à l'égard de la carrière dans la fonction publique fédérale, l'autre à l'égard des occasions de mobilité professionnelle⁸.

2.1 Satisfaction à l'égard de la carrière

Dans l'ensemble, la plupart des répondants et répondantes sont satisfaits de leur carrière. À la question de savoir s'ils étaient satisfaits de leur carrière, près des neuf dixièmes (88 p. 100) des cadres supérieurs ont répondu par l'affirmative. Malgré ce taux de satisfaction élevé dans l'ensemble, il faut se demander quels facteurs expliquent les différents niveaux enregistrés. Étant donné le haut niveau de satisfaction général, peu d'indicateurs ont été associés à cette variable. Par exemple, nous avons constaté que le sexe, l'appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ou l'âge n'influençaient aucunement le degré de satisfaction exprimé. Par contre, les répondants et répondantes qui ont participé à un concours d'avancement dans les 24 derniers mois et qui n'ont pas gagné étaient beaucoup plus enclins à se dire insatisfaits que ceux dont la candidature a été retenue⁹. Plus précisément, 15 p. 100 des cadres supérieurs qui ont participé à un concours mais n'ont pas obtenu le poste convoité étaient insatisfaits de leur carrière dans la FPF, comparativement à 6 p. 100 seulement des candidates et candidats reçus. Il est difficile de savoir si le caractère récent de ces résultats est l'unique raison qui explique les variations du degré de satisfaction exprimé. Il se peut aussi que les répondants et répondantes aient été moins satisfaits de leur carrière avant de participer au concours.

La position dans la hiérarchie professionnelle est un autre facteur associé à la satisfaction. Dans le contexte du présent sondage, les niveaux de satisfaction varient beaucoup entre les cadres supérieurs et les fonctionnaires occupant un poste équivalent. Alors que 9 p. 100 des répondants et répondantes qui ont dit appartenir au groupe EX sont insatisfaits de leur carrière, c'est le cas de 15 p. 100 des titulaires d'un poste équivalent. L'écart est important et reflète un important facteur dans les expériences de travail des deux groupes. Cette différence s'explique peut-être par le fait que les cadres supérieurs disposent d'un plus grand pouvoir décisionnel et d'un plus grand contrôle sur les ressources que les titulaires d'un poste équivalent.

Dans le but de mieux comprendre les variations du taux de satisfaction à l'égard de la carrière entre les cadres supérieurs et les équivalents EX, on a effectué des analyses unilatérales de la variance en comparant le nombre moyen d'heures de travail par semaine et la fin de semaine des

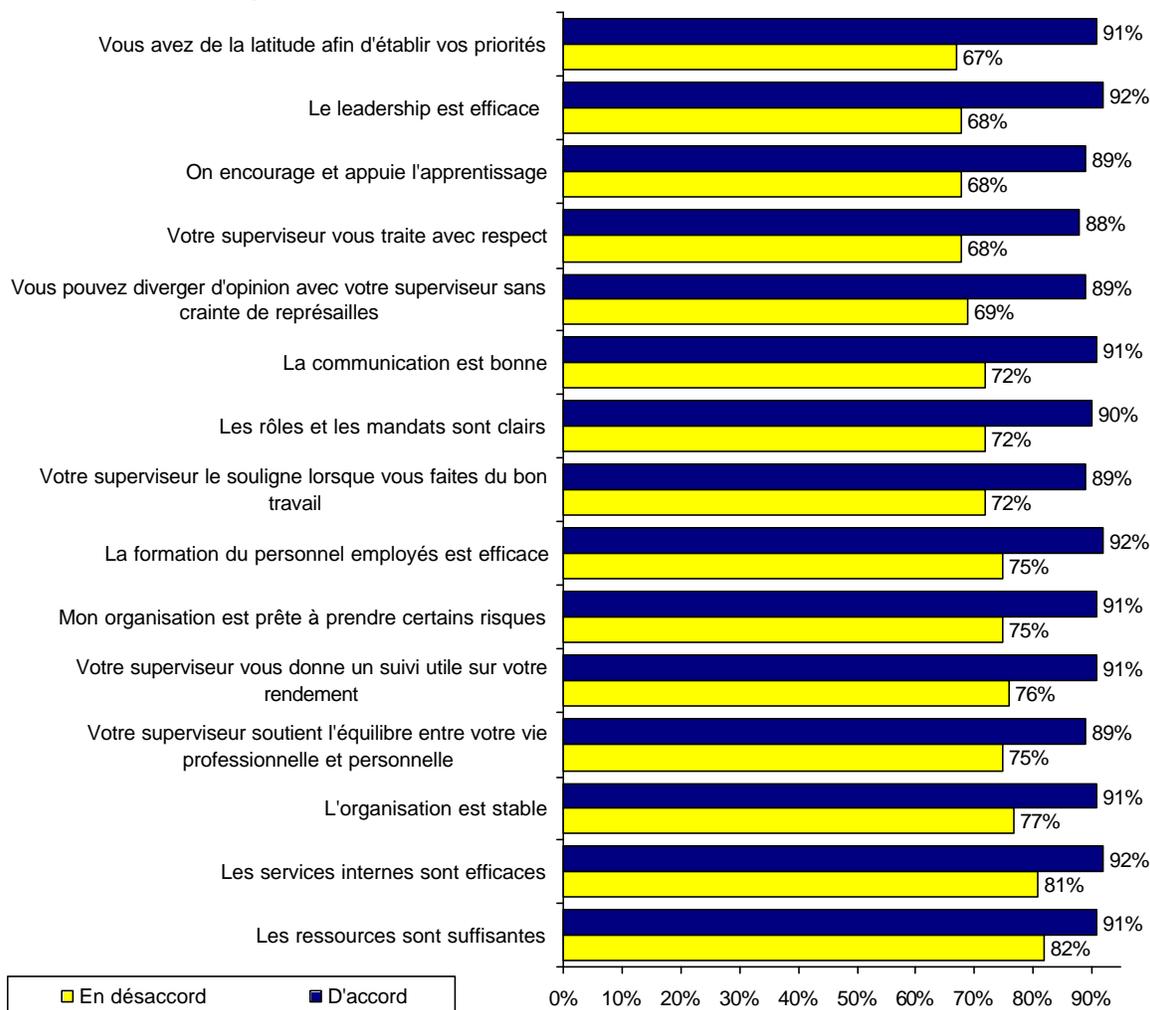
⁸ Les réponses étaient répertoriées sur une échelle graduée de 1 à 7, la cote 1 correspondant à « Très insatisfait(e) », la cote 7 à « Très satisfait(e) » et la cote 4 à « Ni insatisfait(e), ni satisfait(e) ».

⁹ Sur les 1 599 répondants et répondantes au sondage, 712 ou 45 p. 100 ont indiqué avoir participé à un concours dans les 24 derniers mois.

membres de ces deux groupes. Bien qu'ils travaillent en moyenne 50 heures par semaine, les répondants et répondantes du groupe EX se sont dits plus satisfaits de leur carrière que les équivalents EX qui travaillent en moyenne 46 heures par semaine. De la même manière, les répondants et répondantes du groupe EX travaillent en moyenne cinq heures la fin de semaine, les équivalents EX, quatre; toutefois ces différences n'entraient pas en ligne de compte dans les différents niveaux de satisfaction exprimés. Ces résultats indiquent que ce n'est pas parce qu'un groupe fait de plus longues heures de travail que l'autre qu'il manifeste un niveau d'insatisfaction plus élevé.

Le milieu de travail en soi peut influencer et influence les gens dans l'évaluation de leur satisfaction à l'égard de leur carrière. En fait, il existe une étroite corrélation entre le taux de satisfaction exprimé et les réponses aux questions concernant l'approche et la culture de gestion dans la FPF. On a demandé aux participants et participantes au sondage dans quelle mesure ils étaient d'accord avec différents énoncés concernant la gestion. Ils devaient répondre en fonction d'une échelle de sept points allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord » en passant par « Ni en désaccord, ni d'accord ». Pour déterminer quels aspects posaient le plus de problèmes aux répondants et répondantes, nous avons évalué le pourcentage d'entre eux qui ont dit être satisfaits de leur carrière selon qu'ils étaient d'accord ou en désaccord avec les énoncés présentés.

Graphique 2: Proportions des cadres satisfaits de leur carrière selon leur accord ou désaccord avec les énoncés sur l'approche et la culture de gestion dans le milieu de travail (n=1580)



Comme l'indique le graphique précédent, les niveaux de satisfaction entre les cadres supérieurs qui étaient d'accord et en désaccord avec les différents énoncés varient considérablement. On constate le plus grand écart (24 p. 100) pour l'énoncé « Le leadership est efficace ». Plus spécifiquement, 92 p. 100 des cadres qui étaient d'accord avec cet énoncé sont satisfaits de leur carrière, alors que seulement 68 p. 100 de ceux qui n'étaient pas d'accord le sont. De toute évidence, les attitudes par rapport à l'efficacité du leadership sont largement polarisées quand on les croise avec les niveaux de satisfaction.

Il importe de souligner qu'une plus petite proportion des cadres supérieurs (de 67 p. 100 à 69 p. 100) en désaccord avec les énoncés suivants sont satisfaits de leur carrière. Parmi ces énoncés, mentionnons : « Vous avez de la latitude afin d'établir vos priorités (67 p. 100), « Le leadership est efficace (68 p. 100), « On encourage et appuie l'apprentissage (68 p. 100), « Votre

superviseur vous traite avec respect » (69 p. 100) et « Vous pouvez diverger d'opinion avec votre superviseur sans crainte de représailles » (69 p. 100). Chose intéressante, selon les conclusions d'une récente étude du Corporate Leadership Council, la « responsabilité de la réalisation d'un projet » et la « liberté d'action » sont jugées beaucoup plus importantes par les gens qui occupent un poste de vice-président ou supérieur à celui-ci que par les titulaires de postes hiérarchiquement inférieurs¹⁰. Par conséquent, il se pourrait que les cadres se préoccupent beaucoup plus de ces questions que les autres fonctionnaires, vu la plus grande complexité de leurs tâches.

On a constaté que les réponses à trois énoncés étaient associées au statut de cadre EX : « La communication est bonne », « Les rôles et les mandats sont clairs » et « L'organisation est stable ». Encore une fois, les équivalents EX qui étaient d'accord avec ces énoncés étaient beaucoup moins satisfaits de leur carrière que les membres du groupe EX. Cela démontre que les variations des niveaux de satisfaction sont attribuables non seulement aux différentes attitudes vis-à-vis de l'approche et de la culture de gestion, mais aussi au niveau hiérarchique.

2.2 Satisfaction à l'égard des occasions de mobilité professionnelle

Comparativement à la question précédente sur leur carrière, les répondants et répondantes étaient plus divisés au sujet des occasions de mobilité professionnelle. Plus de la moitié (58 p. 100) des cadres supérieurs sont satisfaits des occasions offertes, tandis que 25 p. 100 ne le sont pas. À cet égard, on constate une légère différence seulement entre les réponses des hommes et des femmes parmi le groupe des EX. Près des deux tiers (60 p. 100) des femmes et 57 p. 100 des hommes ont dit être satisfaits des occasions de mobilité professionnelle qui leur sont offertes – ces chiffres sont encourageants compte tenu du nombre accru de femmes recrutées plus récemment aux niveaux supérieurs de la FPF.

On a demandé aux répondants et aux répondantes d'indiquer quelle priorité devait être accordée à différentes mesures pour améliorer la mobilité professionnelle¹¹. Celle à laquelle les répondants et répondantes ont accordé le plus souvent une priorité élevée (79 p. 100) consiste à « faciliter les mutations latérales au sein des ministères et organismes et entre eux ». Cette constatation donne à penser que les cadres supérieurs ont l'impression qu'il existe des obstacles à la mobilité professionnelle compte tenu du nombre restreint de mutations au sein des organisations de la fonction publique fédérale et entre elles. Les mutations entre les ministères et les organismes ont également été citées dans le rapport Strong (1998: 17) comme étant le facteur qui limite le plus la qualité de la gestion. Manifestement, la mobilité interministérielle demeure un problème majeur pour le personnel de direction.

Des préoccupations analogues concernant le manque d'occasions de mobilité entre les ministères et les organismes du gouvernement, le processus de sélection qui favorise les candidats et candidates du ministère et la nécessité de mettre en place des mécanismes de perfectionnement professionnel plus généraux ont été soulevées dans le récent Rapport du Groupe de travail du

¹⁰ Corporate Leadership Council (2001), *Voice of the Leader*, p. 9.

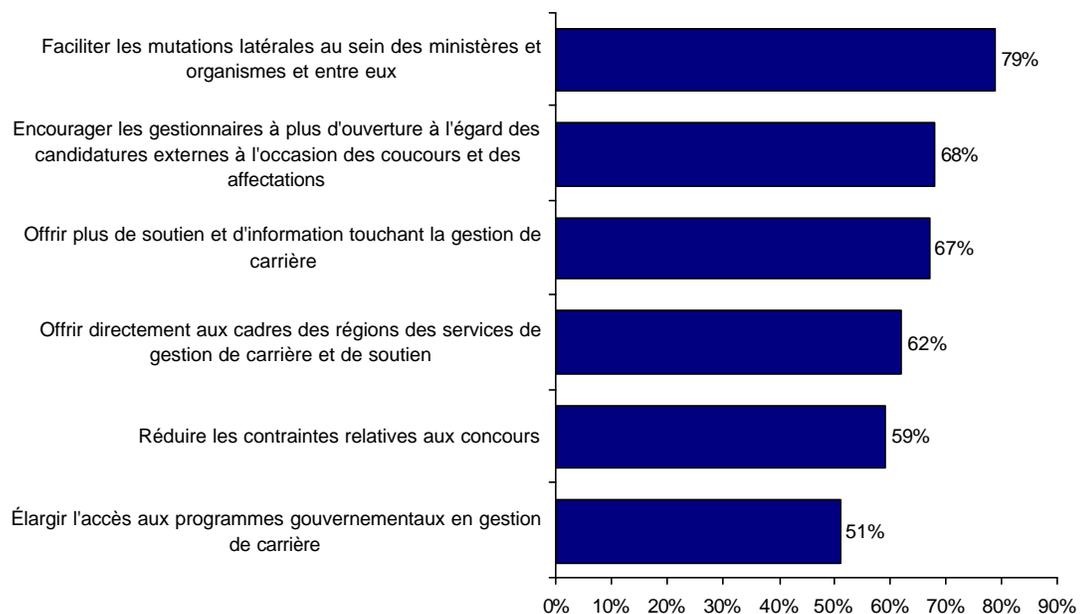
¹¹ Les réponses possibles allaient de « priorité faible » (cotée 1) à « priorité élevée » (cotée 7). La réponse « priorité moyenne » se situait entre ces deux pôles (cotée 4).

Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique chargé de la mobilité. Les résultats précédents viennent consolider ces inquiétudes et suggèrent que certains problèmes fondamentaux doivent être examinés en ce qui concerne les occasions de mobilité professionnelle à tous les paliers de la FPF.

Les deuxième et troisième mesures auxquelles les cadres supérieurs ont accordé une priorité plus élevée sont celles qui consistent à encourager les gestionnaires à plus d'ouverture à l'égard des candidatures externes à l'occasion des concours et des affectations ou détachements (68 p.100), et à offrir plus de soutien et d'information touchant la gestion de carrière [p. ex., sur les possibilités de mutation précises] (67 p. 100).

Les cadres de la RCN étaient plus susceptibles d'accorder une priorité élevée à ces mesures que les cadres des régions. Par exemple, 71 p. 100 (n=739) des cadres de la RCN considèrent comme une priorité élevée le fait d'encourager les gestionnaires à plus d'ouverture à l'égard des candidatures externes à l'occasion des concours, comparativement à 64 p. 100 (n=280) de leurs collègues des régions. De plus, près des trois quarts (73 p. 100, n=361) des cadres des régions comparativement à 56 p. 100 (n=477) des cadres de la RCN ont accordé une priorité élevée à la mesure qui consiste à « offrir directement aux cadres des régions des services de gestion de carrière et de soutien ».

Graphique 3: Proportion des cadres accordant une priorité élevée aux mesures pour améliorer la mobilité professionnelle (n=1599)



Ces résultats soulèvent la question de savoir s'il y a une corrélation entre la priorité attribuée à certaines mesures et le niveau de satisfaction des cadres à l'égard des occasions de mobilité professionnelle. En fait, on constate des rapports étroits et uniformes entre quatre des mesures énoncées et le niveau de satisfaction à l'égard de la mobilité professionnelle. Plus précisément, une proportion plus grande de cadres insatisfaits (85 p. 100) que de cadres satisfaits (78 p. 100) à

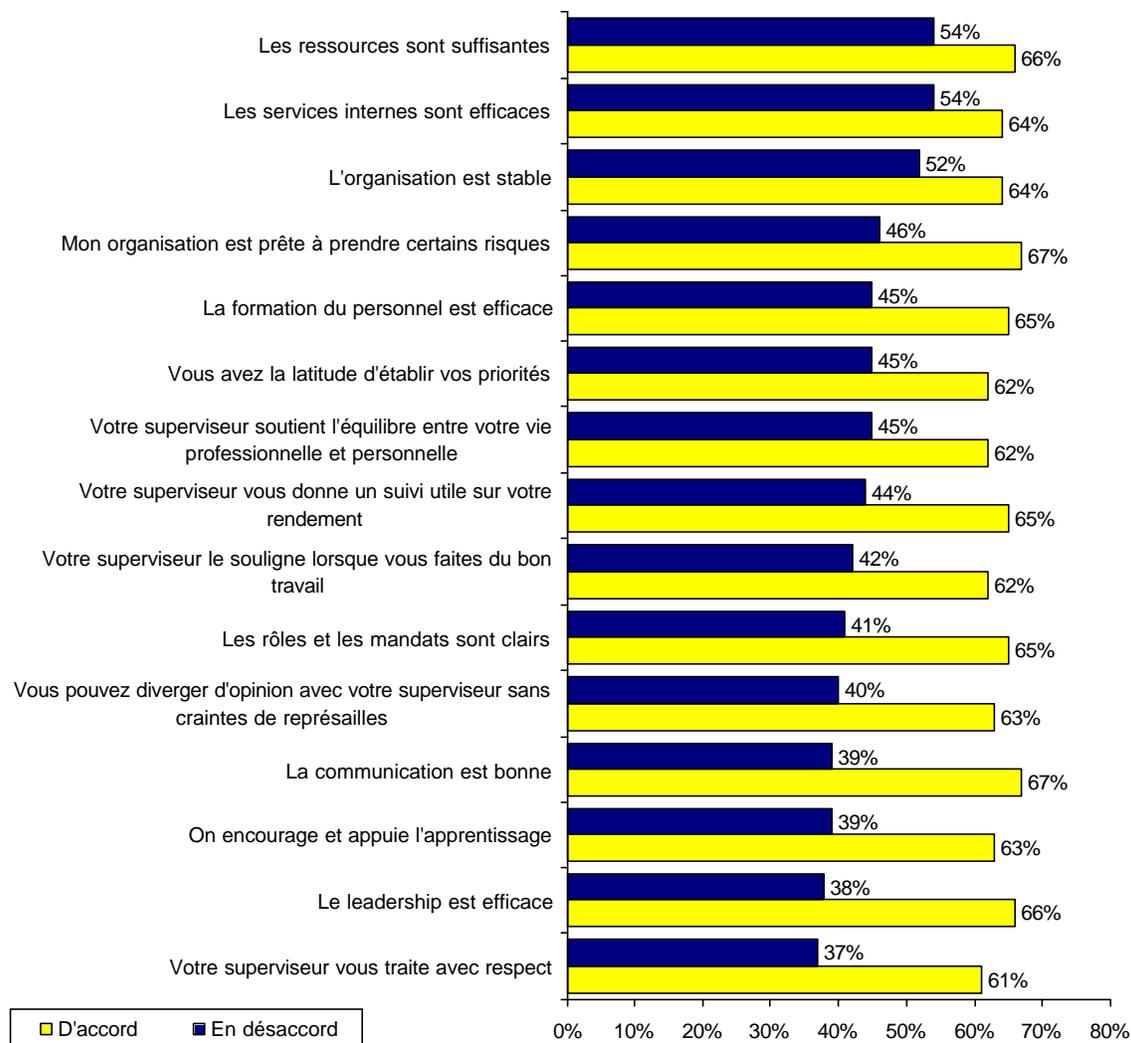
l'égard des occasions de mobilité professionnelle ont accordé une priorité élevée à la mesure voulant qu'on facilite les mutations latérales au sein des ministères et organismes et entre eux. De la même manière, les cadres insatisfaits (80 p. 100) étaient plus susceptibles que les cadres satisfaits (64 p.100) de dire qu'on devrait encourager les gestionnaires à plus d'ouverture à l'égard des candidatures externes. Les deux autres moyens proposés pour lesquels nous pouvons établir la même corrélation sont les suivants : 1) offrir plus de soutien et d'information touchant la gestion de carrière; 2) réduire les contraintes relatives aux concours. Ces rapports signifient que les cadres qui estiment nécessaires une plus grande ouverture et de plus nombreuses occasions de mobilité professionnelle (c.-à-d. ceux qui peuvent se sentir bloqués) sont plus susceptibles d'être insatisfaits.

Encore une fois, comme pour la satisfaction à l'égard de la carrière, la réussite d'un concours de promotion au cours des 24 derniers mois était un facteur très déterminant de la satisfaction à l'égard des occasions de mobilité. Près des trois quarts (71 p. 100) des cadres dont la candidature a été retenue lors d'un concours, comparativement à 41 p. 100 de ceux dont ce ne fut pas le cas, ont dit être satisfaits des occasions de mobilité professionnelle qui leur sont offertes. Ces chiffres ne sont pas surprenants compte tenu du fait que les candidates et candidats reçus ont obtenu récemment une promotion et qu'il est probable, donc, qu'ils évaluent plus positivement leurs perspectives d'avancement que ceux dont la candidature n'a pas été retenue. Le niveau de satisfaction à l'égard des occasions de mobilité professionnelle était étroitement lié aussi à l'approche et à la culture de gestion dans le milieu de travail. De plus, la différence dans les niveaux de satisfaction entre ceux et celles qui étaient d'accord ou en désaccord avec les énoncés est plus grande à l'extrémité inférieure qu'à l'extrémité supérieure de l'échelle (c.-à-d. pour les énoncés « Les ressources sont suffisantes » et « Les services internes sont efficaces »).

- On constate un écart de 28 p. 100 dans les niveaux de satisfaction entre ceux et celles qui sont d'accord (66 p. 100) et qui sont en désaccord (38 p. 100) avec l'énoncé « Le leadership est efficace ».
- La différence est la même entre ceux et celles qui sont d'accord (67 p. 100) et en désaccord (39 p. 100) avec l'énoncé « La communication est bonne ».

Deux des questions associées aux niveaux de satisfaction les plus bas à l'égard des occasions de mobilité professionnelle ont trait à l'encouragement et au soutien de l'apprentissage (63 p. 100 de ceux et celles qui sont d'accord et 39 p.100 de ceux et celles qui en désaccord) et au fait d'être traité avec respect par son superviseur (61 p. 100 de ceux et celles qui sont d'accord et 37 p. 100 de ceux et celles en désaccord). On comprend facilement le rapport entre l'apprentissage et le respect du superviseur, d'une part, et la satisfaction des répondants et répondantes à l'égard des occasions de mobilité professionnelle, d'autre part, étant donné que ces deux facteurs sont étroitement liés à l'avancement. De plus, ces résultats indiquent que les facteurs déterminants de la satisfaction à l'égard de l'emploi se rattachent aux facteurs intimement liés à l'emploi. Contrairement à ce que disent les recherches précédentes, les récompenses intrinsèques comme la rémunération peuvent ne pas jouer un rôle aussi important dans la satisfaction ressentie pour son travail que les facteurs inhérents à la culture du milieu de travail comme le leadership, la communication, les possibilités de formation et le respect du superviseur.

Graphique 4: Proportion des cadres satisfaits des occasions de mobilité professionnelle selon leur accord ou désaccord avec les énoncés concernant l'approche et la culture de gestion dans le milieu de travail (n=1558)

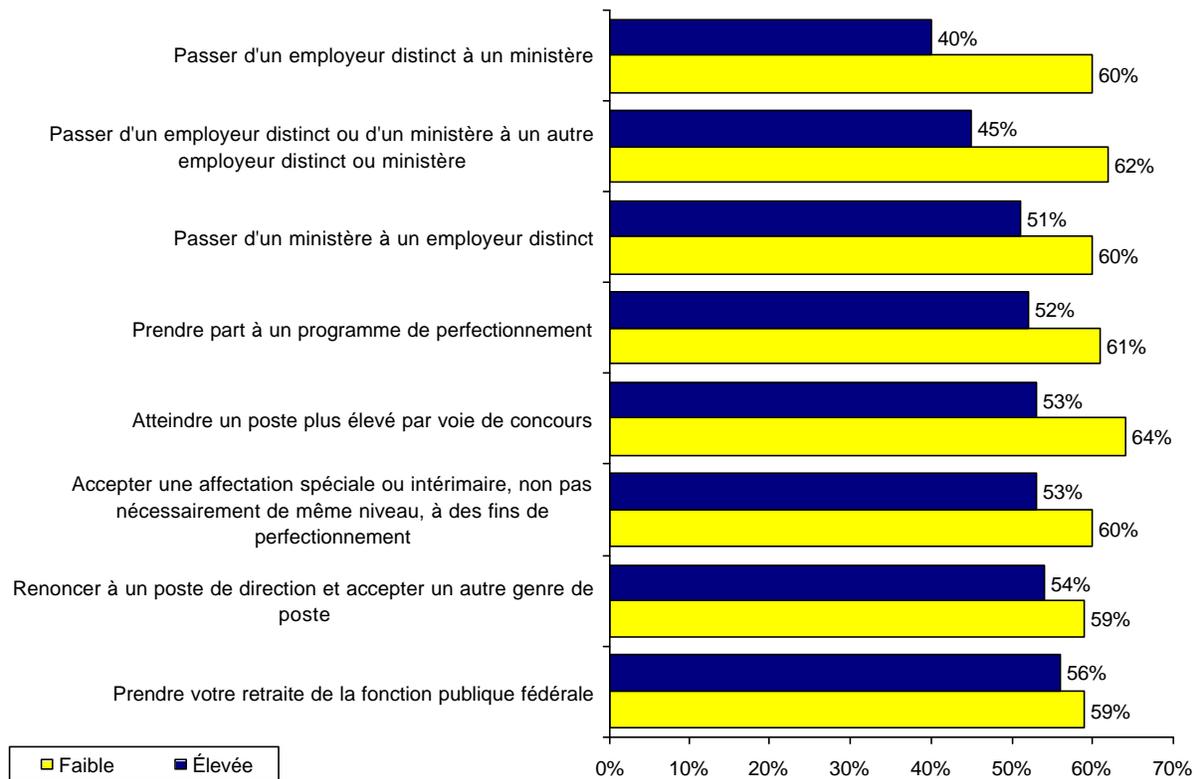


La priorité qu'attribuent les cadres à divers objectifs de carrière est liée à leur degré de satisfaction à l'égard des occasions de mobilité professionnelle (voir le graphique ci-après). *Les cadres qui attribuent une priorité élevée aux objectifs de carrière sont moins satisfaits des perspectives d'avancement offertes que ceux y accordant une priorité moindre.* Par exemple, 62 p. 100 des cadres qui jugent moins prioritaire de passer d'un employeur distinct ou d'un ministère à un autre employeur distinct ou ministère sont satisfaits comparativement à 45 p. 100 de ceux qui ont jugé cet objectif plus prioritaire¹². En outre, les cadres qui accordent une priorité élevée au fait de passer d'un employeur distinct à un ministère sont moins satisfaits (51 p. 100)

¹² L'objectif de passer à un autre poste de direction au même niveau que leur poste actuel n'était pas associé à la satisfaction à l'égard des occasions d'avancement, et n'est donc pas mentionné dans le tableau.

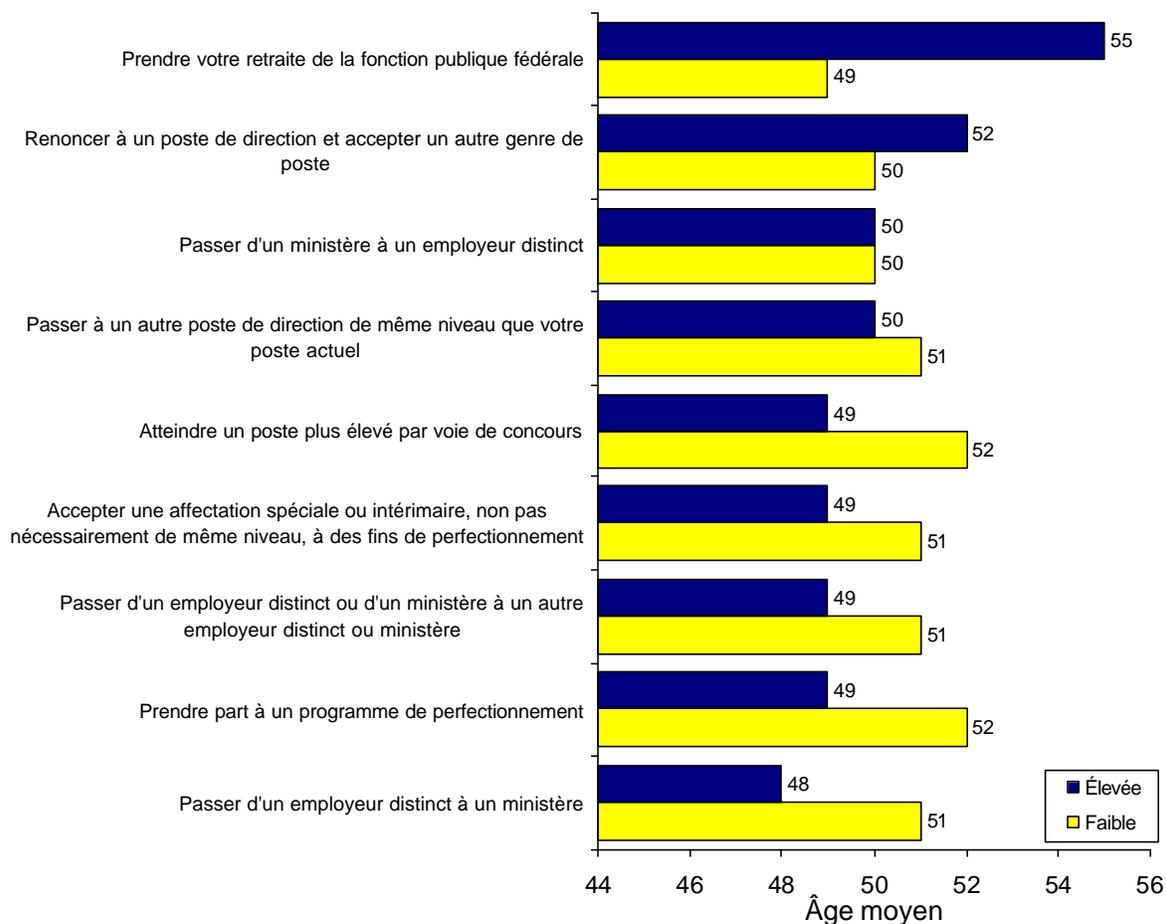
que ceux qui accordent une priorité moindre à cet objectif de carrière (60 p. 100). Bien sûr, plus un fonctionnaire accorde de l'importance à des objectifs de carrière tels que passer d'un ministère à un employeur distinct ou vice versa, moins il sera satisfait. Il se pourrait que les cadres supérieurs en mesure d'entreprendre un tel cheminement de carrière sont plus conscients des obstacles à la concrétisation de leur objectif et se trouvent par conséquent moins satisfaits des perspectives d'avancement offertes.

Graphique 5: Proportion des cadres satisfaits des occasions de mobilité professionnelle selon la priorité accordée à divers objectifs de carrière (n=1558)



Autre conclusion intéressante, il existe une corrélation entre la priorité attribuée à certains objectifs de carrière et l'âge (voir le graphique ci-après). Comparativement aux cadres plus âgés, les plus jeunes jugent davantage prioritaires tous les objectifs liés à la mobilité professionnelle, à l'exception de deux : 1) prendre leur retraite de la fonction publique fédérale; 2) renoncer à un poste de direction et accepter un autre genre de poste. Les cadres plus susceptibles d'attribuer une priorité élevée à ces deux objectifs avaient en moyenne 52 ans, comparativement à 50 ans pour ceux que cela intéressait moins. De même, les cadres pour qui l'objectif de prendre leur retraite de la FPF au cours des deux prochaines années est hautement prioritaire sont plus âgés en moyenne (55 ans) que ceux qui sont moins intéressés par cet objectif de carrière (49 ans). Comme les cadres plus âgés sont plus près de la retraite, cette corrélation est prévisible.

Graphique 6: Moyenne d'âge des cadres selon qu'ils accordent une priorité élevée ou faible à divers objectifs de carrière (n=1384)



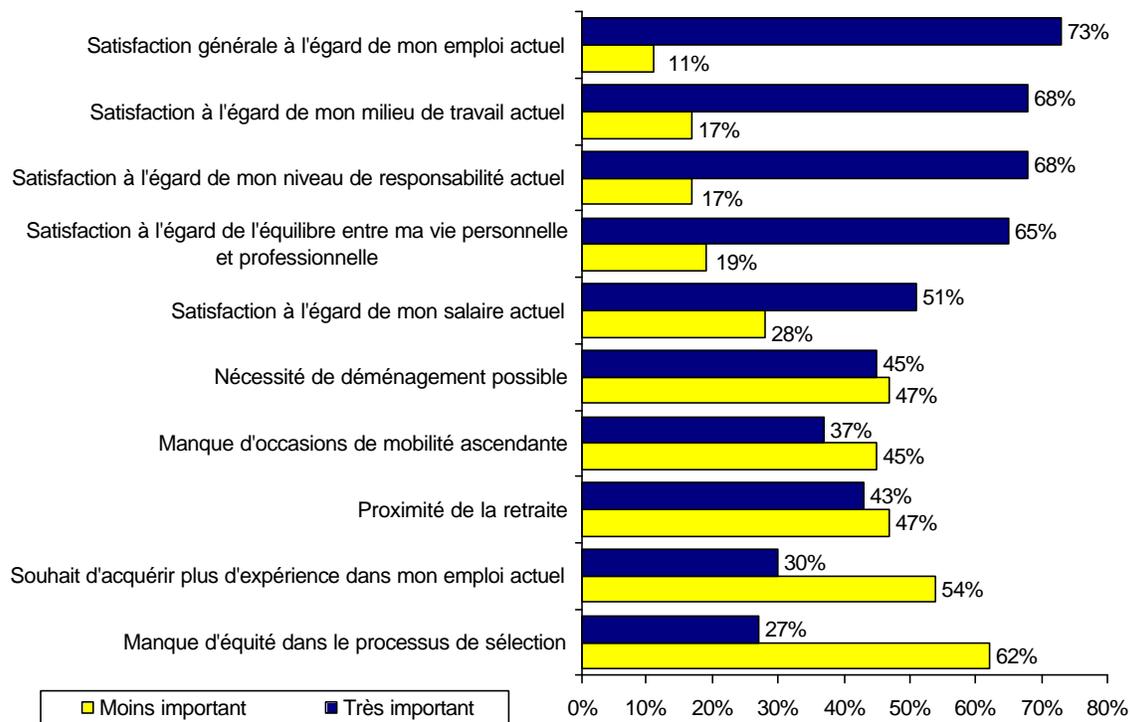
3.0 Objectifs de carrière

Les cadres supérieurs qui n'ont pas participé à un concours d'avancement au cours des 24 derniers mois devaient indiquer l'importance de certains facteurs dans leur décision de ne pas rechercher un emploi à un niveau supérieur. Les quatre facteurs les plus souvent cités sont les suivants : satisfaction générale à l'égard de mon emploi actuel (73 p. 100), satisfaction à l'égard de mon milieu de travail actuel (68 p. 100), satisfaction à l'égard de mon niveau de responsabilité actuel (68 p. 100) et satisfaction à l'égard de l'équilibre entre ma vie personnelle et professionnelle (65 p. 100). Ces résultats donnent à penser que ceux et celles qui occupent un poste répondant à leurs besoins ainsi qu'à leurs attentes sur le plan du niveau de responsabilité, du milieu de travail et de la conciliation de la vie professionnelle et personnelle ne se sont pas sentis pressés de chercher emploi à un niveau supérieur au cours des 24 derniers mois.

Chose intéressante, les cadres supérieurs ont attribué une moins grande importance aux raisons « manque d'équité perçu dans le processus de sélection » (27 p. 100) et « souhait d'acquérir plus d'expérience dans le cadre de mon emploi actuel » (30 p. 100). Leur réaction pour ce qui concerne l'équité du processus de sélection révèle que le processus des concours d'avancement ne les dissuade pas de poser leur candidature. Toutefois, les résultats sont plus ambigus en ce qui a trait aux considérations suivantes : satisfaction à l'égard de mon salaire actuel (51 p. 100); nécessité de déménagement possible (45 p. 100); proximité de la retraite (43 p. 100); et manque d'occasions de mobilité ascendante (37 p. 100). Il est intéressant de noter que 51 p. 100 des cadres supérieurs ont mentionné qu'ils n'avaient pas cherché d'emploi à un niveau supérieur en raison largement du fait qu'ils étaient satisfaits de leur salaire actuel. En d'autres mots, ces gens estiment que leur salaire est une raison suffisante pour ne pas quitter leur poste. Donc, contrairement à la recommandation phare des rapports d'études précédentes sur la nécessité d'améliorer la structure de rémunération des cadres, la question salariale n'est pas une préoccupation première pour ce sous-groupe du personnel de direction¹³.

13 Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Premier rapport (janvier 1998), Conseil du Trésor du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Graphique 7: Importance accordée à divers facteurs dans la décision de ne pas participer à un concours d'avancement au cours des 24 derniers mois, cadres seulement (n=784)



3.1 Participation à un concours d'avancement

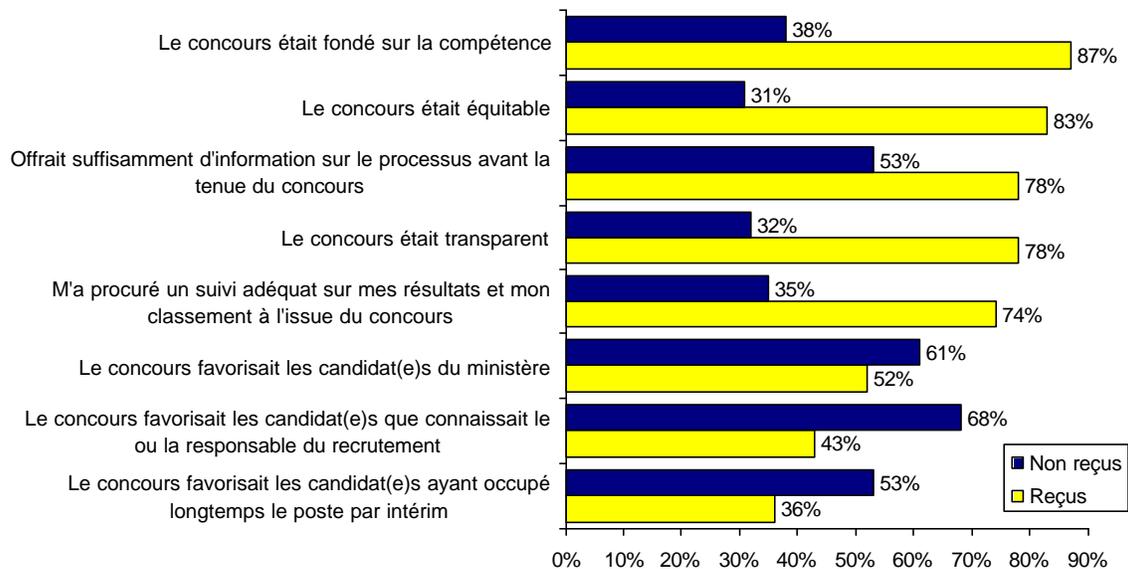
Les cadres supérieurs qui avaient participé récemment à un concours d'avancement (au cours des deux dernières années) ont évalué positivement en général le processus de concours. Plus des deux tiers d'entre eux s'entendaient pour dire qu'il était fondé sur la compétence (70 p. 100 comparativement à 20 p.100 en désaccord) et qu'on offrait suffisamment d'information sur le processus avant la tenue du concours (69 p. 100 comparativement à 20 p. 100 en désaccord). Une proportion légèrement moindre des répondants et répondantes ont indiqué que le processus était équitable (65 p. 100 comparativement à 22 p. 100 en désaccord), transparent (62 p. 100 comparativement à 25 p. 100 en désaccord) et qu'il a procuré un suivi adéquat sur leurs résultats et leur classement à l'issue du concours (60 p. 100 comparativement à 30 p. 100 en désaccord). Cependant, les candidats et candidates visés par l'équité en matière d'emploi (à l'exception des femmes) étaient moins susceptibles de dire qu'ils avaient reçu un suivi adéquat sur le processus de concours (48 p. 100, n=24, comparativement à 61 p. 100, n=385).

Malgré les évaluations généralement positives du processus de concours, certaines questions qui préoccupent la Commission de la fonction publique ont été soulevées. Plus de la moitié des cadres s'entendaient pour dire que le processus de concours favorisait les candidats et candidates du ministère (55 p. 100), les candidats et candidates que connaissait le ou la responsable du recrutement (52 p. 100) et ceux et celles ayant occupé longtemps le poste par intérim (42 p. 100). Ces conclusions corroborent les observations faites plus tôt au sujet de plus amples occasions de

mutations interministérielles et d'une plus grande ouverture de la part des gestionnaires à l'égard des candidatures externes et, de ce fait, sont inquiétantes compte tenu des politiques actuelles – du principe du mérite plus particulièrement – sur le recrutement dans la FPF.

Les points de vue recueillis sur les huit énoncés relatifs au processus de concours et d'évaluation sont influencés par le fait que les cadres ont obtenu ou non une promotion lors d'un concours. Comme on peut s'y attendre, les candidates et candidats reçus avaient une opinion plus positive du processus que ceux et celles qui ne l'ont pas été. Pourtant, il y a des énoncés auxquels les deux groupes ont attribué une cote relative moins positive en général. Par exemple, 52 p. 100 des candidates et candidats reçus à un concours et 61 p. 100 de ceux qui n'ont pas été reçus sont d'accord pour dire que le concours favorisait les candidats et candidates du ministère. *S'il y a véritablement favoritisme de la part des ministères, alors ces résultats conservent entier, voire exacerbent, le problème de la mobilité interministérielle.* De la même manière, 43 p. 100 des candidates et candidats reçus et 68 p. 100 des répondantes et répondants non reçus étaient d'accord sur le fait que le concours favorisait les candidats et candidates que connaissait le ou la responsable du recrutement. Ces perceptions mêmes parmi un pourcentage élevé des candidates et candidats reçus suggèrent que le processus de concours au niveau du personnel de direction peut être moins ouvert et transparent qu'on ne le voudrait. Des proportions moins grandes des deux groupes – 37 p. 100 des candidates et candidats reçus et 53 p. 100 des candidates et candidats non reçus – étaient d'accord pour dire que le concours favorisait ceux et celles ayant occupé pendant longtemps le poste par intérim. Ces conclusions démontrent que les évaluations moins positives des processus de concours et d'évaluation ne sont pas attribuables aux seules perceptions négatives de la part des candidates et candidats non reçus. En d'autres termes, ce sont des aspects qui posent des problèmes pour les cadres peu importe qu'ils aient ou non été reçus lors des concours.

Graphique 8: Proportion des cadres qui sont d'accord avec les énoncés sur les processus de concours et d'évaluation (n=693)

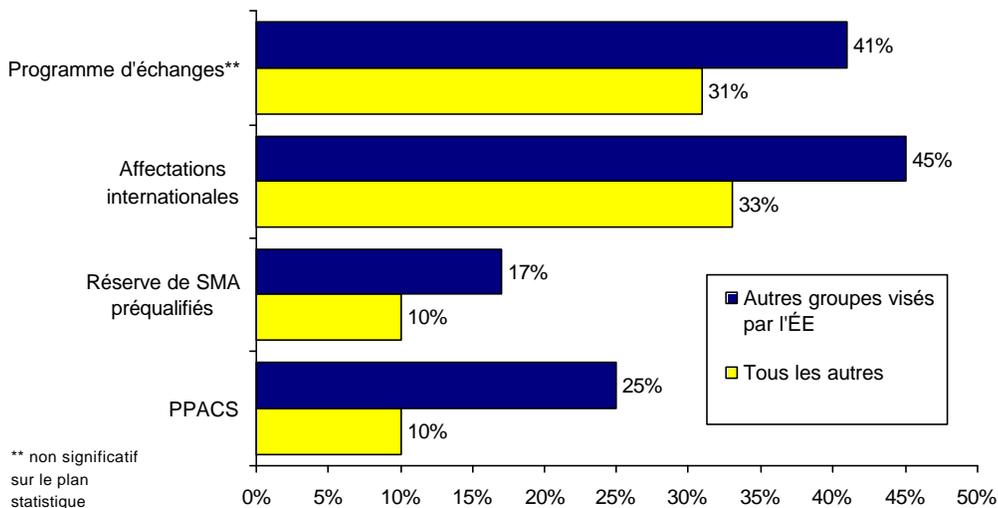


3.2 Utilisation des ressources

On a demandé aux participants et participantes à cette étude s'ils s'étaient prévalus ou non de certains services ministériels gérés par la CFP lorsqu'ils ont participé à un concours. Les cadres féminins étaient beaucoup plus susceptibles que leurs collègues masculins de solliciter de l'aide par l'entremise des services ministériels dans le contexte d'un concours EX. Par exemple, 29 p. 100 des femmes comparativement à 14 p. 100 des hommes ont sollicité des conseils professionnels par l'entremise des programmes pour les cadres de direction. L'écart était moins grand entre les femmes (23 p. 100) et les hommes (13 p. 100) qui se sont prévalus des services de counseling du Centre de psychologie du personnel.

On a demandé aux répondants et répondantes dans quelle mesure les intéressaient quatre programmes ou affectations de perfectionnement particuliers. Ce qui est le plus intéressant, c'est qu'environ un tiers des cadres supérieurs ont manifesté un très grand intérêt pour les affectations internationales (37 p. 100) et pour le Programme d'échanges (34 p. 100). *Manifestement, ces résultats traduisent le souhait d'acquérir une expérience de travail à l'extérieur de la FPF.* Des proportions beaucoup moindres de répondants et répondantes ont manifesté un vif intérêt pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs [PPACS] (13 p. 100) et pour le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints [SMA] (12 p. 100). Malgré ces différences dans l'intérêt manifesté, des proportions analogues de répondants et répondantes s'étaient déjà inscrits au PPACS (7 p. 100), au Programme de préqualification (PPQ) des SMA (4 p. 100) et au Programme des affectations internationales (4 p. 100). Seulement 2 p. 100 d'entre eux avaient présenté une demande de participation au Programme d'échanges. On pourrait expliquer cet écart entre l'intérêt manifesté et le taux d'inscription par le fait que ce programme est moins développé sur les plans institutionnel et culturel que le PPACS et le PPQ.

Graphique 9: Proportion des cadres fortement intéressés par les programmes comparativement aux membres des groupes visés par l'ÉE (n=1559)



Les femmes parmi le groupe des EX étaient plus susceptibles que les hommes d'être fortement intéressées à participer à trois des quatre programmes énoncés. Près de 10 p. 100 de plus de femmes (39 p. 100) que d'hommes (31 p. 100) se sont dites très intéressées par le Programme d'échanges. Environ un septième (15 p. 100) des femmes comparativement à 12 p. 100 des hommes étaient très intéressées par le PPACS. Plus de femmes (13 p. 100) que d'hommes (11 p. 100) dans l'ensemble étaient très intéressées à s'inscrire au Programme de préqualification des SMA. L'intérêt plus grand des cadres féminins pour ces programmes atteste leur propension, comme c'est le cas des autres groupes traditionnellement désavantagés, à obtenir une promotion en passant par les voies officielles plutôt que par les « réseaux sociaux ».

Les membres des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi¹⁴ et tous les autres cadres ne partageaient pas non plus le même intérêt pour ces programmes. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les membres des groupes visés par l'ÉE s'intéressent tout particulièrement à ces programmes. Ce qui est le plus important par contre, c'est que le quart (25 p. 100) des membres visés par l'ÉE comparativement à 10 p. 100 du reste des cadres ont manifesté un vif intérêt pour le PPACS. De plus, les membres des groupes visés par l'ÉE (11 p. 100) étaient beaucoup plus susceptibles que les autres (6 p. 100) de s'être déjà inscrits à ce programme, dans une proportion de près de deux contre un. Cela étant, il faudrait multiplier les efforts pour faciliter l'accès des membres des groupes visés par l'ÉE à ces programmes.

¹⁴ Les autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi incluent les minorités visibles, les autochtones, et les personnes handicapées.

4.0 Plans de carrière

4.1 Délai avant la retraite ou le départ de la FPF

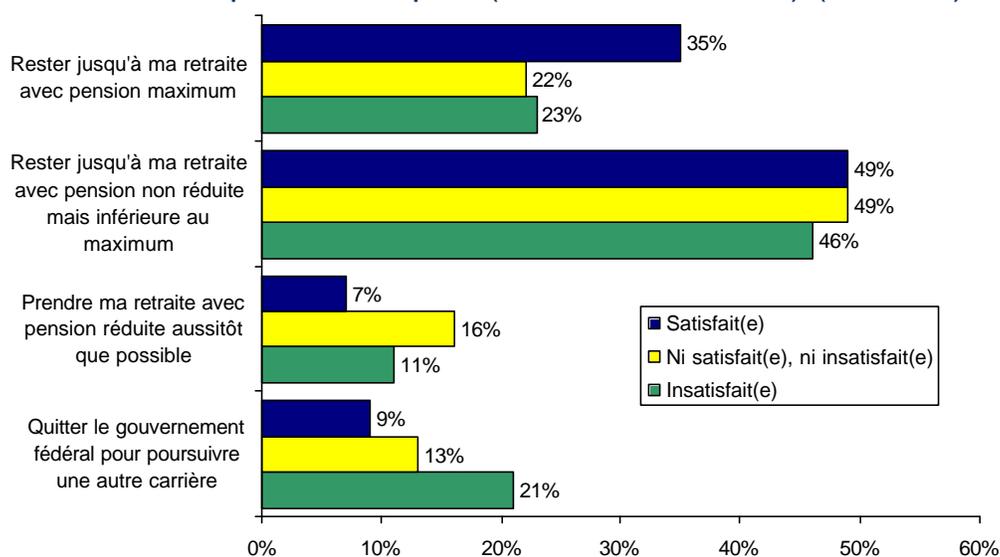
Les plans de carrière des cadres en poste actuellement sont un facteur clé dans l'exercice de planification de la relève des cadres. La présente section porte sur ces plans et leurs rapports avec certaines caractéristiques démographiques et d'autres facteurs, entre autres le statut de cadre (EX). Les répondants et répondantes prévoient travailler en moyenne pendant 8 ans encore (entre 1 et 34 ans) avant de prendre leur retraite ou de quitter la fonction publique. Cette moyenne variait beaucoup selon le sexe des répondants et répondantes. Les femmes prévoyaient travailler en moyenne pendant 9 ans, les hommes pendant 7 ans encore. Parce qu'elles sont plus jeunes en général (moyenne d'âge de 49 ans), il est compréhensible que les femmes aient plus d'années devant elles avant la retraite ou leur départ que les hommes de l'échantillon, dont la moyenne d'âge est de 51 ans.

Nous avons sondé aussi les intentions des cadres quant à leur départ de la FPF. Ils devaient choisir l'une des quatre raisons suivantes à l'appui de leur intention : 1) quitter la fonction publique pour poursuivre une autre carrière (10 p. 100); 2) prendre ma retraite avec pension réduite aussitôt que possible (8 p. 100); 3) rester jusqu'à ma retraite avec pension non réduite mais inférieure au maximum (47 p. 100); 4) rester jusqu'à ma retraite avec pension maximum (31 p. 100). Les réponses variaient selon le sexe des répondants et répondantes, mais non pas selon l'appartenance à un groupe visé par l'ÉE. Les femmes (12 p. 100) étaient deux fois plus susceptibles que les hommes (6 p. 100) de dire qu'elles prévoient prendre leur retraite avec pension réduite aussitôt que possible. Bien que ces résultats concordent avec les rapports précédents sur les différences dans les intentions quant à la retraite selon le sexe¹⁵, la situation n'est pas moins inquiétante puisqu'avec le départ des femmes, l'organisation perdrait une source précieuse d'expertise et un investissement important dans les ressources humaines.

Les réponses des cadres à cette question variaient beaucoup également selon leur niveau de satisfaction à l'égard de leur carrière dans la FPF en général, et à l'égard des occasions de mobilité professionnelle en particulier. Comme on peut s'y attendre, les cadres insatisfaits de leur carrière (21 p. 100, n=26), comparativement à ceux qui sont satisfaits (9 p.100, n=102), étaient beaucoup plus susceptibles de dire qu'ils ont l'intention de quitter la fonction publique fédérale pour poursuivre une autre carrière. Il reste que la différence entre les deux groupes est étonnamment grande, ce qui peut être un indicateur de l'étendue du problème.

¹⁵ Government of Australia (2001) Retirement Intentions: Survey of Western Australia public sector employees 45 years and older, 2nd Report in the Workforce beyond 2001 series. <http://www.mpc.wa.gov.au/psmd>, p. 13. Voir aussi Patrick Kieran (septembre 2001) « Retraite anticipée : Tendances » L'emploi et le revenu en perspective, vol. 2, no 9, Cat. no 75-001-X1F, pp. 5-11.

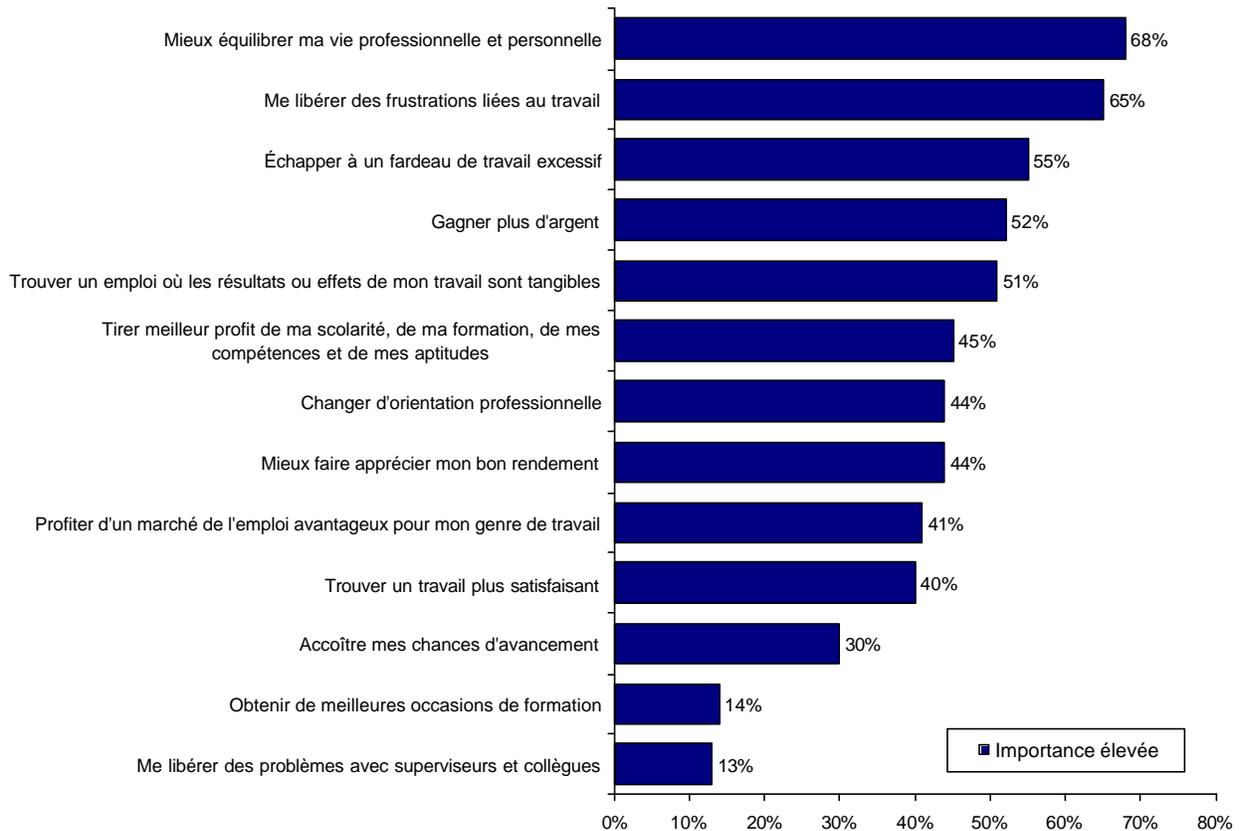
Graphique 10: Niveaux de satisfaction à l'égard de la carrière selon les intentions quant au départ (cadres seulement) (n=1390)



On constate des tendances semblables en comparant la satisfaction à l'égard des occasions de mobilité professionnelle et les intentions quant au départ. Chose intéressante, bien que les répondantes et répondants insatisfaits (13 p. 100, n=45) étaient presque deux fois plus susceptibles de dire qu'ils ont l'intention de quitter la fonction publique fédérale pour poursuivre une autre carrière comparativement à ceux qui sont satisfaits (8 p. 100, n=60), une proportion importante (12 p. 100, n=29) des cadres ni satisfaits ni insatisfaits ont également manifesté cette intention. Cette constatation donne à penser que ce ne sont pas uniquement les gens manifestement insatisfaits qui prévoient partir.

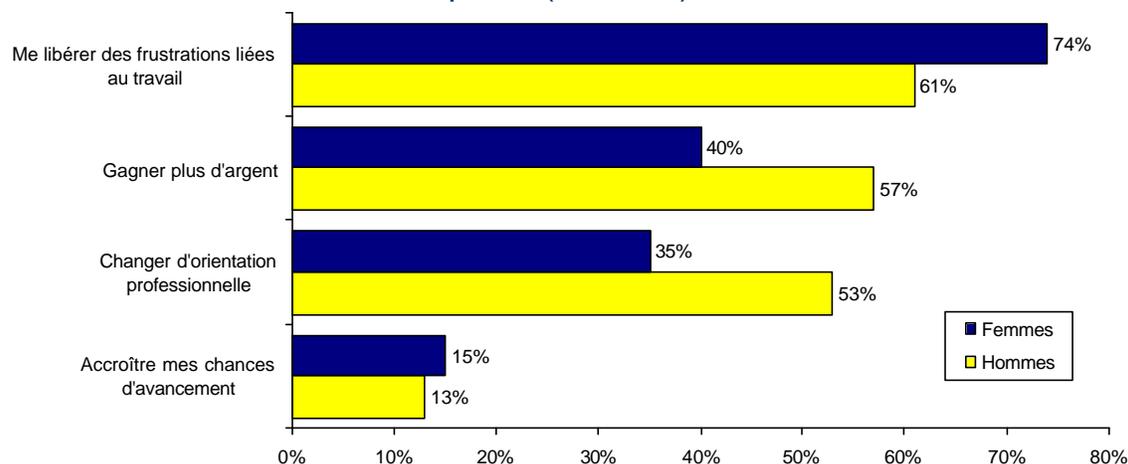
On a demandé aux 252 cadres qui ont mentionné avoir l'intention soit de quitter le gouvernement fédéral pour poursuivre une autre carrière, soit de prendre leur retraite avec pension réduite aussitôt que possible, de préciser quelle importance avaient eue certains facteurs dans leur décision. De toute évidence, certaines raisons priment sur d'autres, en l'occurrence les trois citées le plus souvent, à savoir : 1) mieux équilibrer ma vie professionnelle et personnelle (68 p. 100); 2) me libérer des frustrations liées au travail (65 p. 100); 3) échapper à un fardeau de travail excessif (55 p. 100). Deux autres raisons avaient également influencé la décision de plus de la moitié de ces cadres : gagner plus d'argent (52 p. 100) et trouver un emploi où les résultats ou effets de leur travail sont tangibles (51 p. 100). Les raisons telles que « me libérer des problèmes avec superviseurs et collègues » (13 p. 100) et « obtenir de meilleures occasions de formation » (14 p. 100) avaient beaucoup d'importance pour un plus petit nombre des cadres qui prévoient partir pour poursuivre une autre carrière ou prendre leur retraite aussitôt que possible.

Graphique 11: Raisons motivant l'intention des cadres de quitter prochainement la FPF (n=234)



Il existe des rapports significatifs sur le plan statistique entre quatre des raisons données à l'appui de l'intention de quitter la fonction publique et le sexe des répondants et répondantes. Plus d'hommes que de femmes accordaient une plus grande importance à deux des quatre raisons avancées. Plus précisément, les cadres masculins (53 p. 100) étaient plus susceptibles que les cadres féminins (35 p. 100) d'attribuer beaucoup d'importance au changement d'orientation professionnelle dans leur décision de partir. De la même manière, les hommes (57 p. 100) étaient plus susceptibles que les femmes (40 p. 100) d'affirmer qu'ils veulent gagner plus d'argent et que cette raison avait beaucoup joué dans leur décision de quitter la FPF. Par contre, les femmes (74 p. 100) étaient beaucoup plus susceptibles que les hommes (61 p. 100) de donner comme raison importante motivant leur intention de partir celle de « se libérer des frustrations liées au travail ». Pourquoi? Est-ce parce que les femmes font un travail comportant plus de frustrations ou parce qu'elles tolèrent moins les frustrations, tout simplement? Les données actuelles ne nous permettent pas de répondre à cette intrigante question, qui mériterait de plus amples recherches.

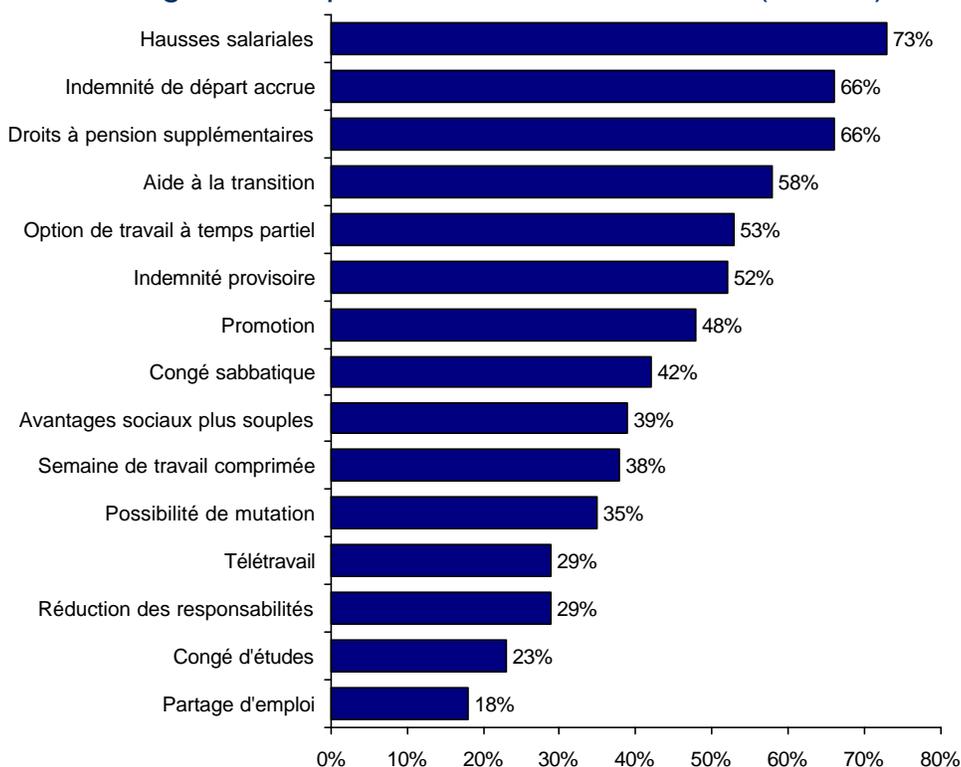
Graphique 12: Proportions des cadres masculins et féminins qui ont accordé plus d'importance à certaines raisons motivant leur intention de partir (n=1372)



Il existe une étroite corrélation entre le degré d'importance accordé à la raison « Échapper à un fardeau de travail excessif » et le nombre moyen d'heures de travail des cadres qui ont l'intention de quitter prochainement la fonction publique. Plus spécifiquement, ceux qui accordent une plus grande importance à la raison précitée travaillent en moyenne 52 heures par semaine, tandis que les cadres pour qui cette raison entre moins en ligne de compte dans leur décision de partir travaillent en moyenne 50 heures par semaine. De plus, les cadres qui détiennent un diplôme professionnel (53 p. 100) ou d'études supérieures (54 p. 100) étaient beaucoup plus susceptibles que les autres [c.-à-d. ceux qui possèdent un baccalauréat (44 p.100)] de donner la raison « Tirer meilleur profit de ma scolarité, de ma formation, de mes compétences et de mes aptitudes » à l'appui de leur décision de partir. Cette raison a été invoquée par les répondants et répondantes, qu'ils appartiennent ou non aux autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Toutefois, les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (52 p.100) étaient plus susceptibles que les autres (28 p. 100) d'accorder une plus grande importance à la raison « Accroître mes chances d'avancement ».

Compte tenu des départs envisagés, on a demandé aux cadres qui ont dit vouloir quitter prochainement leur emploi à quel point certains changements les inciteraient à prolonger leur carrière au sein de la FPF. Les trois mesures ou changements auxquels ils ont accordé la plus grande importance sont les suivants : hausses salariales (73 p. 100), indemnité de départ accrue (66 p. 100) et droits à pension supplémentaires (66 p. 100). Chose intéressante, ces trois changements sont des facteurs de motivation extrinsèques plutôt qu'intrinsèques. Cependant, les cadres masculins (69 p. 100) étaient plus susceptibles que les cadres féminins (61 p. 100) de dire qu'une indemnité de départ accrue les inciterait à prolonger leur carrière. Cette différence fondée sur le sexe concorde avec les résultats de recherches précédentes indiquant que les cadres masculins se soucient davantage de gagner plus d'argent – dans ce cas-ci sous forme d'une indemnité de départ accrue.

Graphique 13: Proportion des cadres qui prévoient partir selon les changements qui les inciteraient à rester (n=960)



On a également demandé aux cadres à quel point, s'ils comptent quitter la FPF ou prendre leur retraite, certaines mesures ou certains changements les inciteraient à rester ou à retourner travailler à la fonction publique. Ils ont répondu que les principales mesures suivantes les inciteraient à prolonger leur carrière : 1) occasion de collaborer à un projet intéressant et significatif (85 p. 100); 2) emploi qui n'affecte pas la prestation de la pension de retraite (79 p. 100); 3) possibilité de voyages intéressants liés au travail (70 p. 100); 4) contrat postérieur à l'emploi (67 p. 100); 5) droits à pension supplémentaires (63 p. 100). Il n'y a pas de différences fondées sur le sexe, l'appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, ou le statut de cadre EX entre les répondants et répondantes qui ont choisi ces mesures. Le fait que le travail passé l'âge de la retraite, moyennant certaines conditions, suscite un intérêt marqué signifie qu'une retraite « échelonnée » ou « progressive » pourrait être une nouvelle tendance¹⁶. Pareils arrangements sont avantageux et pour l'employeur et pour les fonctionnaires au sens où ils assurent une continuité pour l'organisation, qui bénéficie de la présence de cadres supérieurs expérimentés, et une marge de manœuvre pour le personnel, qui n'est pas obligé d'occuper un poste à temps plein et de travailler toute l'année. De plus, cette solution peut être un moyen de maintenir en poste les cadres féminins au-delà de la date prévue de leur départ de la FPF.

¹⁶ Government of Australia (2001) Retirement Intentions: Survey of Western Australia public sector employees 45 years and older, 2nd Report in the Workforce beyond 2001 series. <http://www.mpc.wa.gov.au/psmd>, p. 29.

5.0 Conclusion

Le présent rapport aborde plusieurs questions importantes. Tel que mentionné précédemment, certains thèmes se répètent, d'autres sont plus récents. Les conclusions présentées ici mettent en relief des problèmes qui touchent tous les cadres supérieurs ainsi que les sous-groupes (p. ex. les femmes) du personnel de direction. Cela dit, les politiques envisagées pour remédier à ces problèmes devraient tenir compte des expériences et des perspectives des différents sous-groupes qui ont signalé des difficultés particulières.

Faciliter les mutations latérales au sein des ministères et entre eux est un enjeu important au même titre que la perception du traitement préférentiel accordé aux candidats et candidates des ministères. Qu'il y ait ou non favoritisme importe peu puisque nous savons que la perception qu'ont les gens d'une situation influence leur comportement – dans ce cas-ci, de façon indésirable. Trouver des solutions à ces deux problèmes permettrait dans une grande mesure de bonifier l'expérience qu'ont les cadres du processus de concours et contribuerait du même coup aux efforts de recrutement et de maintien en poste. Comme le présent rapport l'a démontré, les gens moins satisfaits ont l'intention de quitter la FPF pour poursuivre une carrière différente ou de prendre leur retraite avec pension réduite aussitôt que possible.

Les perceptions des approches et cultures de gestion dans le milieu de travail sont étroitement liées au degré de satisfaction. Bien que les cadres supérieurs et les fonctionnaires occupant un poste équivalent accordent une importance différente à certains problèmes de gestion, les deux groupes considèrent problématique l'efficacité du leadership. Si nous voulons que les équivalents EX continuent d'être une source importante de recrutement pour les cadres de direction, alors il faut accorder une attention particulière à leurs préoccupations.

Il existe des contradictions entre les facteurs « dissuasifs » et « persuasifs » associés à l'intention des cadres de quitter la FPF pour poursuivre une carrière différente ou de prendre leur retraite avec pension réduite le plus tôt possible. Selon les répondants et répondantes au sondage, des facteurs comme l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les frustrations liées au travail et les charges de travail excessives les poussent à quitter la FP; par contre, les hausses salariales, une indemnité de départ accrue et des droits à pension supplémentaires les inciteraient à rester. Comment se fait-il que des facteurs intrinsèques les poussent à quitter la fonction publique alors que des facteurs extrinsèques les inciteraient à poursuivre leur carrière? Faut-il conclure que les cadres supérieurs accordent beaucoup d'importance aux questions relatives à la qualité de vie mais que cette importance déclinerait avec l'offre de récompenses monétaires plus substantielles? Bien qu'on ne puisse répondre à cette question avec les données dont nous disposons ici, en poursuivre l'étude nous aiderait dans une grande mesure à mieux comprendre les cadres et leurs motivations et, par le fait même, rendrait nos efforts de planification plus efficaces.