



Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

## **Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels**

# **Relève de la direction à l'Agence des douanes et du revenu du Canada**

Rolina van Gaalen  
Vilma Laryea

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

Octobre 2002

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

Canada

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2.0 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>4</b>
<b>3.0 RÉSULTATS.....</b>	<b>5</b>
3.1 PROFIL DÉMOGRAPHIQUE.....	5
3.2 PROFIL DE CARRIÈRE .....	6
3.3 OBJECTIFS ET PLANS DE CARRIÈRE .....	7
3.3.1 <i>Priorités de carrière.....</i>	<i>8</i>
3.3.2 <i>Intentions de départ de la fonction publique .....</i>	<i>8</i>
3.3.3 <i>Intérêt pour une carrière de cadre de direction.....</i>	<i>9</i>
3.4 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL.....	11
3.4.1 <i>Compétences actuelles.....</i>	<i>12</i>
3.4.2 <i>Besoins en matière de formation et de perfectionnement.....</i>	<i>14</i>
3.4.3 <i>Possibilités de formation et de perfectionnement.....</i>	<i>16</i>
<b>4.0 CONCLUSION.....</b>	<b>19</b>

## Résumé

La génération du baby boom – de 37 à 56 ans – représente près d'un tiers de la population du Canada<sup>1</sup>. Comme de nombreux employés de ce groupe d'âge approchent de la retraite, les employeurs se demandent de plus en plus s'ils pourront renouveler leurs effectifs, surtout aux niveaux où prédominent les employés les plus âgés. Dans ce contexte, la relève de la direction prend une importance particulière.

On prévoit qu'au cours de la prochaine décennie, près de 5 % des cadres de direction de la fonction publique fédérale prendront leur retraite chaque année<sup>2</sup>. Pour aider les ministères et organismes à se préparer à cet exode, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a mené un sondage auprès des gestionnaires et des professionnels dans les groupes de relève de la direction aux niveaux équivalent EX, EX moins un et EX moins deux. Le sondage visait à cerner les plans de carrière et les intentions de départ des membres des groupes de relève, leur intérêt à l'égard des postes de cadre de direction et leur capacité d'occuper ces postes, ainsi que leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel.

Parmi les 2 650 répondants, il y avait 324 gestionnaires et professionnels de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Voici les traits saillants des résultats obtenus pour l'ADRC :

- Les deux priorités de carrière les plus communes sont l'obtention d'un poste plus élevé (49 %) et une affectation spéciale ou intérimaire (48 %).
- La proportion des répondants qui prévoient prendre leur retraite dans les dix prochaines années (50 %) est la même que ceux qui prévoient se retirer dans plus de dix ans (50 %). Un très faible pourcentage des répondants prévoient quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite (7 %).
- La majorité des participants au sondage (67 %) sont intéressés à devenir cadre de direction. Cet intérêt est plus évident chez les répondants qui prévoient prendre leur retraite dans plus de dix ans (81 %).
- En majorité, les répondants estiment qu'ils seraient prêts à occuper un poste de cadre de direction immédiatement (39 %) ou dans un an ou deux (23 %). Néanmoins, un grand nombre de gestionnaires et de professionnels ne possèdent pas tous les niveaux d'expérience professionnelle exigés des aspirants cadres.
- L'amélioration des compétences dans la seconde langue officielle vient en tête de liste des besoins d'apprentissage déclarés par les répondants (57 %). Les répondants dont la langue première est le français ont confirmé à 84 % avoir satisfait à la norme CBC qui est normalement exigée de la part des cadres de direction, contrairement à 11 % seulement des répondants dont l'anglais est la langue première. Près de la moitié des gestionnaires et des professionnels (46 %) estiment qu'il leur a été plus difficile d'avancer dans leur carrière en raison de leur profil linguistique, et plus d'un quart (27 %) ont dit avoir eu de la difficulté à obtenir de la formation linguistique.

---

<sup>1</sup> *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit, recensement de 2001 (recensement de 2001 : série « analyses »)*. Statistique Canada, 2002, p. 15.

<sup>2</sup> Scott Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*. Présentation au Conseil d'administration du Centre canadien de gestion, 14 décembre 2001. Ce document est publié au [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).

## 1.0 Introduction

La capacité des employeurs de bien gérer la planification de la relève repose en grande partie sur la composition de leur effectif interne et des effectifs à l'extérieur de leur organisation. On observe actuellement un vieillissement de la population d'âge actif au Canada. Selon les données du recensement national de 2001, les personnes de 45 à 64 ans, qui représentaient un cinquième de la population totale en 1991 formaient près du quart de la population totale en 2001. D'ici 2011, les personnes de ce groupe d'âge constitueront près du tiers de la population totale du pays. Un nombre sans précédent d'employés seront près de la retraite ou l'auront déjà prise. De plus, selon les prévisions, la population à mi-carrière (personnes de 35 à 44 ans) diminuera de 12 %<sup>3</sup>. L'incidence de ce changement démographique se fera durement sentir chez les employeurs canadiens, où la concurrence sera très vive pour le recrutement de travailleurs qualifiés et talentueux.

Dans la fonction publique fédérale, les tendances démographiques s'apparentent à celles qu'on observe dans l'ensemble de la société canadienne avec le vieillissement de la population active. Toutefois, comme les fonctionnaires ont tendance à prendre leur retraite assez tôt, la fonction publique doit de toute urgence peaufiner sa stratégie pour faire face à la vague de départs anticipée.

Dans la fonction publique, la relève de la direction pose un problème particulier du fait que les employés accèdent généralement aux échelons supérieurs lorsque leur carrière est déjà très avancée et qu'ils sont alors, évidemment, plus vieux. Selon les prévisions, environ 5 % des cadres de direction de la fonction publique prendront leur retraite chaque année au cours de la prochaine décennie, et 2,5 % quitteront pour d'autres raisons.<sup>4</sup>

Pour aider les ministères et organismes à mieux planifier la relève, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a effectué un sondage afin d'obtenir des données plus précises sur le segment de l'effectif qui constitue habituellement la source primaire de nouveaux cadres de direction. Ce groupe est composé de gestionnaires et de professionnels aux niveaux équivalent EX, EX moins un et EX moins deux. Mené en février 2002, ce sondage visait à cerner les plans de carrière et les intentions de départ des membres des groupes de relève, leur intérêt à l'égard des postes de cadre de direction et leur capacité d'occuper ces postes, ainsi que leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel.

Le rapport intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*, présente une analyse détaillée des résultats du sondage pour toute la fonction publique<sup>5</sup>. Le présent rapport analyse les résultats du sondage auprès des employés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

---

<sup>3</sup> *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit, recensement de 2001 (recensement de 2001 : série « analyses »)*. Statistique Canada, 2002, p. 4.

<sup>4</sup> Serson, supra.

<sup>5</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*. Commission de la fonction publique. [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_f.htm)

## 2.0 Méthodologie

L'échantillon de base pour le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels 2002* a été défini en sélectionnant 8 000 personnes au hasard dans les 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 se composait de 25 956 employés (4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2).

Les gestionnaires et les professionnels de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) ont aussi été invités à participer au sondage. L'ADRC a déterminé son échantillon initial de la même manière et dans la même proportion à partir de la base de données de son effectif. Cela a permis d'ajouter 1 266 personnes à l'échantillon initial, ce qui a porté à 9 266 le nombre de répondants éventuels de l'échantillon de base.

Pour l'échantillon définitif, on a retenu les personnes dont on a trouvé l'adresse électronique, soit dans les banques de données des ministères, soit dans l'annuaire électronique Web 500 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le pointage définitif, les responsables du sondage ont trouvé l'adresse électronique de 8 576 personnes sur les 9 266 membres de l'échantillon de base. Ils ont comparé l'échantillon définitif à l'échantillon initial, n'ont décelé aucune erreur systématique liée à l'attrition et ont considéré que l'échantillon était représentatif de l'effectif.

La Commission de la fonction publique a demandé à Ipsos-Reid de procéder au sondage, qui a été effectué par l'entremise d'Internet. Ipsos-Reid a communiqué aux participantes et participants éventuels l'adresse du site Web du sondage (qui se trouvait sur l'un des serveurs sécurisés de l'entreprise), auquel les personnes concernées pouvaient accéder à l'aide d'un numéro d'identification personnel, confidentiel et unique. Chaque numéro était valide pour un questionnaire rempli. Les participantes ou participants qui interrompaient la communication avant d'avoir fini de remplir le questionnaire pouvaient de nouveau accéder au site en utilisant leur numéro pour terminer le questionnaire. Ce sondage interactif a eu lieu du 12 février au 5 mars 2002. Il a permis de recueillir 2 650 questionnaires utilisables, soit un taux de participation de 31 %. Les résultats sont exacts à  $\pm 1,8$  %, 19 fois sur 20.

Parmi les 1 232 employés de l'ADRC qui ont été invités à participer au sondage, 324 ont répondu, ce qui a donné un taux de réponse de 26 %.

## 3.0 Résultats

### 3.1 Profil démographique

Les résultats du sondage donnent une bonne idée des caractéristiques principales des employés consultés à l'ADRC. L'établissement du profil démographique peut s'avérer utile, car les tendances qu'il révèle permettent d'anticiper les facteurs qui influenceront sur l'expérience et l'opinion des participants.

On constate, d'après la figure 1, qu'en ce qui a trait à la répartition selon l'âge, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (ÉE) et à la première langue officielle, le profil démographique des répondants de l'ADRC correspond de près à celui des répondants de l'ensemble des autres ministères et organismes.

Près de la moitié (49 %) des 324 répondants de l'ADRC étaient dans le groupe d'âge des 45-54 ans et un tiers (31 %) étaient dans le groupe d'âge des 35-44 ans. Une faible proportion de répondants avaient entre 25 et 34 ans (4 %) ou plus de 54 ans (14 %). L'âge moyen des répondants était de 46,9 ans.

Figure 1  
Profil démographique

	ADRC		Autres ministères et organismes	
Tous les répondants	324	100 %	2 326	100 %
<b>Âge</b>				
25-34	14	4 %	188	8 %
35-44	101	31 %	642	28 %
45-54	159	49 %	1 052	45 %
> 54	45	14 %	386	17 %
<b>Groupes visés par l'ÉE</b>				
Femmes	112	35 %	832	36 %
Minorités visibles	20	6 %	188	8 %
Autochtones	6	2 %	55	2 %
Personnes handicapées	5	2 %	81	4 %
<b>Première langue officielle</b>				
Anglais	255	79 %	1 738	75 %
Français	69	21 %	578	25 %
<b>Niveau de scolarité</b>				
Inférieur au baccalauréat	117	36 %	431	18 %
Baccalauréat	121	37 %	734	32 %
Supérieur au baccalauréat	81	25 %	1 152	50 %

Un peu plus du tiers des répondants de l'ADRC (35 %) étaient des femmes, et elles étaient en moyenne plus jeunes que les hommes (44,4 ans comparativement à 48,3 ans). Les autres membres des groupes désignés étaient faiblement représentés : minorités visibles, 6 %; Autochtones et personnes handicapées, 2 % seulement. Près de quatre répondants sur cinq (79 %) ont indiqué l'anglais comme étant leur première langue officielle.

Les différences les plus notables qui ressortent des données de la figure 1 comparant les répondants de l'ADRC et ceux des autres ministères et organismes sont au chapitre de la scolarité. Alors que la moitié (50 %) des répondants des autres ministères et organismes ont un niveau d'études supérieur au baccalauréat, un quart seulement (25 %) des employés de l'ADRC étaient à ce niveau. Inversement, la proportion des employés de l'ADRC dont le niveau était inférieur au baccalauréat était le double de celle des autres répondants (36 % par rapport à 18 %).

Le profil de scolarité des deux groupes diffère aussi sous un autre aspect : 49 % des employés de l'ADRC au niveau du baccalauréat avaient surtout fait des études en commerce ou en administration des affaires, tandis que 19 % seulement des répondants des autres ministères et organismes étaient spécialisés dans ces disciplines.

### 3.2 Profil de carrière

Étant donné le profil démographique des répondants de l'ADRC, il n'est pas surprenant qu'un bon nombre aient fait une longue carrière dans la fonction publique fédérale. La moyenne des années de service des employés de l'ADRC était de 20,0 ans comparativement à 17,7 ans pour les employés des autres ministères et organismes.

Les promotions et les mutations latérales qui ont jalonné la carrière des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC ont surtout été obtenues au sein de l'Agence elle-même. Seulement 34 % des répondants de l'ADRC – comparativement à 43 % des autres répondants au sondage – avaient travaillé dans plus d'un ministère ou organisme au cours de leur carrière. En somme, la majorité avaient passé toute leur carrière à l'ADRC.

À la question demandant à quelle collectivité fonctionnelle ils s'identifiaient le plus, un répondant sur quatre de l'ADRC (25 %) – comparativement à moins de un sur dix des autres répondants (8 %) – a choisi la gestion de l'information et la technologie de l'information. En minorité, mais tout de même dans une proportion assez importante, les répondants de l'ADRC ont mentionné la collectivité des politiques (20 %) et celle de la réglementation et l'inspection (16 %).

Les répondants de l'ADRC provenaient surtout des groupes professionnels suivants : administration des programmes (PM - 37 %), vérification (AU - 24 %), gestion des systèmes d'ordinateurs (CS - 17 %) et commerce (CO - 11 %). La concentration dans ces catégories était moindre chez les autres répondants de la fonction publique, où les catégories dominantes étaient : administration des programmes (PM - 15 %), économique, sociologie et statistique (ES - 13 %), services administratifs (AS - 9 %) et commerce (CO - 8 %).

Dans le contexte de leur représentation pour l'ensemble des participants de l'ADRC (35 %), les femmes étaient assez bien représentées dans la catégorie de l'administration des programmes (43 %), mais leur proportion était plus faible dans le groupe de la vérification (17 %).

Par rapport aux répondants des autres ministères et organismes, les répondants de l'ADRC étaient massivement concentrés dans la partie ontarienne de la Région de la capitale nationale (70 % contre 45 %). Toutefois, dans le cas des membres du groupe de la vérification, un peu moins de la moitié (47 %) travaillaient dans la Région de la capitale nationale et un peu plus du quart (27 %) ailleurs en Ontario.

Par le passé, les nouveaux cadres de direction provenaient surtout des huit groupes professionnels suivants : services administratifs; commerce; économique, sociologie et statistique; gestion des finances; service extérieur; services d'information; administration des programmes; gestion du personnel. En 2001, les nominations à partir de ces groupes ont représenté près de 70 % de l'ensemble des nominations internes<sup>6</sup>. Si la tendance se maintient, de nombreux répondants de l'ADRC pourraient être en mesure d'accéder à des postes de cadre de direction, car la majorité d'entre eux (58 %) se retrouve déjà dans les groupes qui constituent des sources de recrutement traditionnelles. Leur proportion est similaire à celle des répondants des autres ministères et organismes dans les mêmes groupes professionnels (57 %).

Comme nous l'avons signalé plus tôt, les femmes étaient en minorité (35 %) parmi les gestionnaires et les professionnels qui ont répondu au sondage de l'ADRC, mais elles étaient largement représentées dans les groupes traditionnels de relève des EX (69 % comparativement à 53 % des hommes). De même, une proportion assez importante des répondants de la Région de la capitale nationale provenaient de ces groupes (63 % par rapport à 47 % des répondants qui travaillaient ailleurs au pays).

Le niveau des postes occupés par les répondants de l'ADRC était toutefois inférieur à celui des répondants des autres ministères et organismes. Comme on peut le voir à la figure 2, les premiers sont surtout concentrés (65 %) à l'échelon le plus bas des cadres de direction (EX moins deux), ce qui veut dire qu'ils auront plus de chemin à faire s'ils veulent occuper un poste de cadre de direction.

**Figure 2**  
**Groupe de relève des EX**

<b>Groupe de relève des EX</b>	<b>ADRC</b>		<b>Autres ministères et organismes</b>	
EX moins 2	210	65 %	1 087	47 %
EX moins 1	102	31 %	890	38 %
Équivalent EX	12	4 %	349	15 %

Neuf des douze équivalents EX de l'ADRC provenaient du groupe de la vérification. Il convient de signaler toutefois que malgré leur prédominance dans le groupe de relève le plus important, la grande majorité des vérificateurs (74 %) étaient au niveau EX moins deux. Il convient de souligner aussi que la moitié des répondants (51 %) au niveau EX moins un faisaient partie du groupe de l'administration des programmes.

### 3.3 Objectifs et plans de carrière

Le sondage comportait plusieurs questions visant à déterminer les intérêts et les objectifs de carrière, ainsi que les motifs à l'origine de l'intérêt pour l'avancement. Plus précisément, le sondage a abordé les priorités de carrière, les motifs du départ éventuel de la fonction publique,

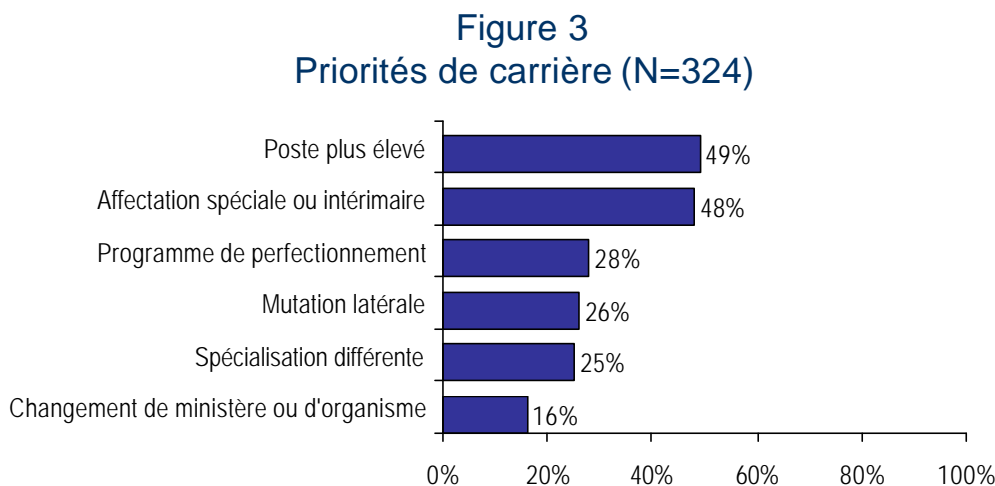
<sup>6</sup> Serson, supra.



ainsi que les raisons pour lesquelles les répondants étaient intéressés par un poste de cadre de direction et à quel niveau.

### 3.3.1 Priorités de carrière

Comme c'est le cas ailleurs dans la fonction publique, les gestionnaires et les professionnels de l'ADRC veulent obtenir de l'avancement. Comme on peut le voir à la figure 3, près de la moitié des répondants l'ADRC (49 %) ont mentionné parmi leurs grandes priorités la nomination à un poste plus élevé et, presque dans la même proportion (48 %), une affectation spéciale ou intérimaire.



Les répondants étaient beaucoup moins intéressés à réorienter leur carrière sans être promus. Près d'un répondant sur quatre à l'ADRC estimait prioritaire de participer à un programme de perfectionnement (28 %), d'accepter une mutation latérale (26 %) ou d'entreprendre une spécialisation différente (25 %). Un répondant sur six seulement (16 %) a mentionné le changement de ministère ou d'organisme parmi les priorités importantes.

Ces constatations indiquent que les employés du groupe de relève des EX à l'ADRC sont intéressés à grimper les échelons, et qu'ils préféreraient le faire à l'intérieur de l'Agence. Toutefois, on ne sait pas dans quelle mesure ils resteraient au service de l'ADRC si on leur offrait des possibilités plus intéressantes ailleurs.

### 3.3.2 Intentions de départ de la fonction publique

Pour prévoir s'il y aura suffisamment ou non de candidats au cours de la prochaine décennie pour combler les postes laissés vacants par le départ à la retraite des cadres de direction, il faut déterminer si les employés qui forment actuellement le groupe de relève des EX demeurera en poste assez longtemps pour qu'on puisse y recourir le moment venu.

Le profil démographique montre que 14 % des répondants de l'ADRC avaient plus de 54 ans et que près de la moitié (49 %) étaient dans le groupe d'âge des 45-54 ans. Nous étions donc particulièrement intéressés à savoir quand ils comptaient prendre leur retraite. Nous avons constaté que 22 % avaient l'intention de se retirer dans 5 ans; 27 % dans 6 à 10 ans; 27 % dans 11 à 15 ans; 16 % dans 16 à 20 ans et 7 % dans plus de 20 ans.

La proportion de gestionnaires et de professionnels qui prévoient prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie (50 %) correspond de très près à la proportion de cadres de direction qui prévoient prendre leur retraite au cours de la même période. Il faut donc se demander si le groupe de relève des EX suffira à répondre à la demande et, ce faisant, il faut garder à l'esprit que le nombre total de cadres de direction est beaucoup plus restreint que le nombre d'employés dans le groupe de relève des EX à l'Agence. Autrement dit, les 50 % de gestionnaires et de professionnels qui ne prévoient pas prendre leur retraite d'ici dix ans représentent un nombre de personnes de beaucoup supérieur aux cadres qui prendront leur retraite durant cette période. Une analyse en profondeur de ce phénomène dépasse la portée du présent rapport, et c'est pourquoi nous laisserons aux démographes le soin de la faire. Nous nous contenterons donc de dire que, d'après les résultats du sondage, il n'y a pas lieu de s'inquiéter outre mesure face aux intentions de départ des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC.

Les données recueillies ne donnent aucune raison de s'inquiéter non plus de l'effet des départs volontaires avant la retraite, car très peu de répondants (7 %) prévoient quitter éventuellement la fonction publique pour des raisons autres que la retraite.

### **3.3.3 Intérêt pour une carrière de cadre de direction**

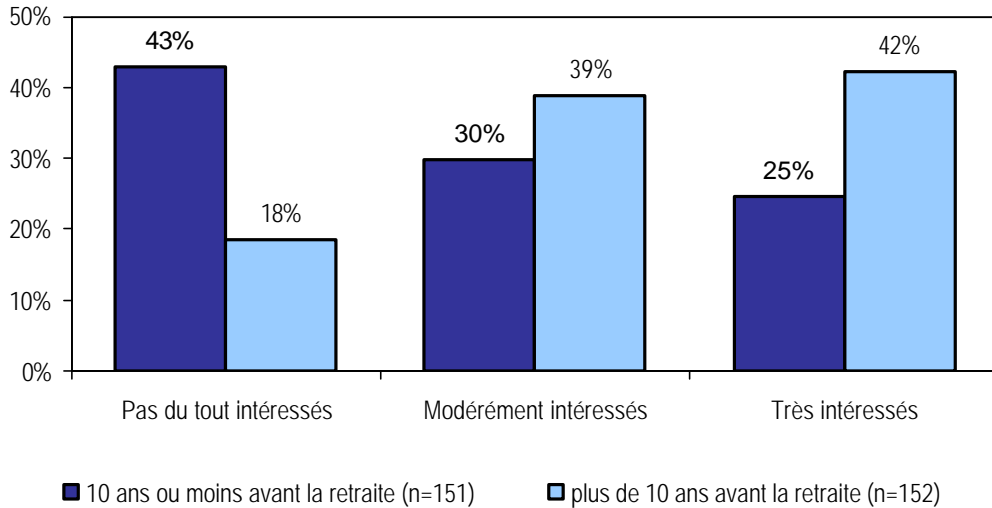
Une des questions primordiales que nous voulions cerner par le sondage est l'intérêt plus ou moins prononcé des membres du groupe de relève des EX d'occuper un poste de cadre de direction au sein de la fonction publique fédérale. Voici les constatations relevées pour les employés de l'ADRC :

- 32 % ne sont pas du tout intéressés,
- 34 % sont modérément intéressés, et
- 33 % sont très intéressés à occuper un poste de cadre de direction.

Ces résultats sont sensiblement du même ordre que ceux que nous avons obtenus auprès des employés des autres ministères et organismes.

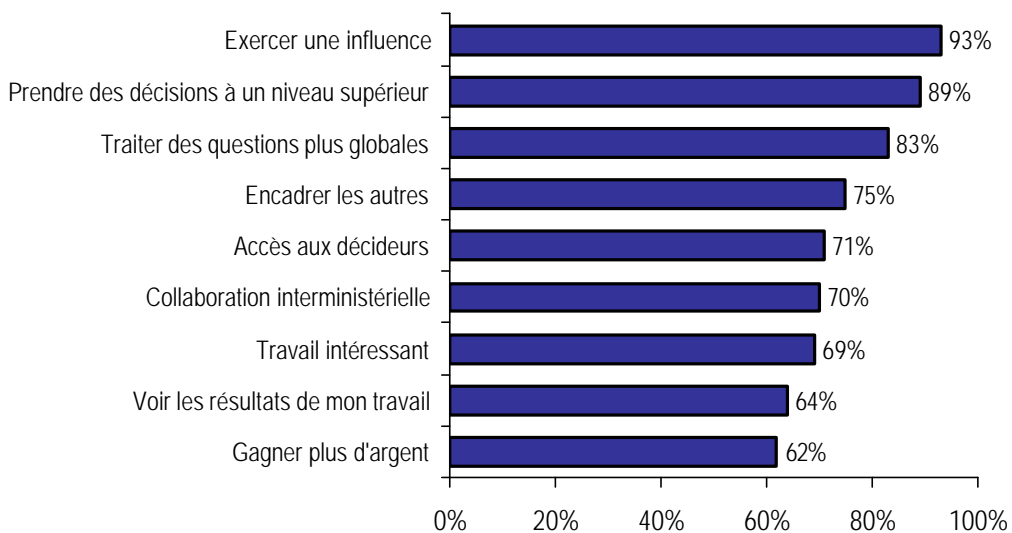
Il convient de signaler que chez les répondants de l'ADRC qui prendront leur retraite dans plus de 10 ans, l'intérêt à l'égard d'un poste de EX est beaucoup plus marqué que chez les répondants qui prévoient prendre leur retraite dans 10 ans ou moins (81 % comparativement à 55 % -- voir figure 4).

**Figure 4**  
Proximité de la retraite et intérêt pour un poste de cadre de direction



Les quelque deux tiers des participants qui se sont dits « modérément » ou « très » intéressés à occuper un poste de EX ont donné tout un éventail de motifs à cet égard (voir figure 5), notamment : le désir d'exercer une influence (93 %), de prendre des décisions à un niveau supérieur (89 %) et de traiter de questions plus globales (83 %). Fait intéressant, l'échelle salariale des EX n'était pas dans les motivations premières. Ce facteur a tout de même été mentionné par 62 % des répondants.

**Figure 5**  
Motifs de l'intérêt pour un poste de cadre de direction (N=215)

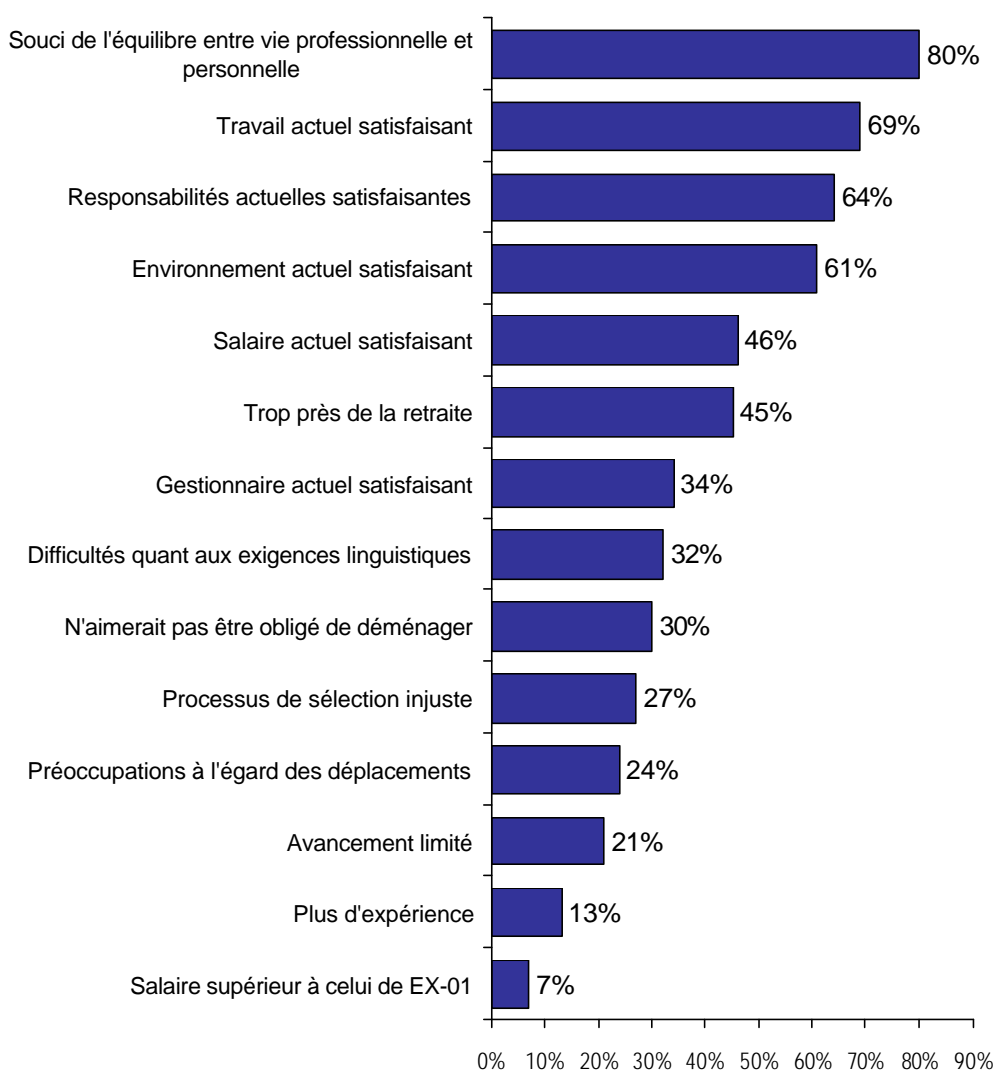


La perception commune selon laquelle les postes de EX comportent une lourde charge influence grandement sur l'intérêt envers une carrière à ce niveau. Il ressort de la figure 6 que les quatre

répondants sur cinq (80 %) à l'ADRC qui ne sont pas intéressés à occuper de tels postes ont comme motif principal le souci de maintenir l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Le degré de satisfaction à l'égard du poste occupé actuellement est un autre facteur qui entre beaucoup en ligne de compte dans la décision de ne pas poursuivre une carrière de cadre de direction. Les répondants ont en effet souvent justifié leur peu d'empressement par le fait qu'ils trouvaient leur travail actuel intéressant (69 %), leurs responsabilités actuelles satisfaisantes (64 %) et leur environnement actuel satisfaisant (61 %).

**Figure 6**  
**Motifs du peu d'intérêt pour un poste de cadre de direction (n=108)**



## 3.4 Perfectionnement professionnel

Pour faire en sorte que les personnes intéressées à grimper les échelons vers les postes de niveau EX soient capables de satisfaire aux exigences de ce cheminement, il importe de connaître et de combler leurs besoins en matière de préparation et de perfectionnement.

### 3.4.1 Compétences actuelles

Lorsqu'on leur a demandé quand ils se sentiraient prêts à occuper un poste de cadre de direction, 39 % des répondants de l'ADRC ont dit qu'ils se sentaient déjà tout à fait prêts au moment du sondage. Près d'un quart (23 %) ont estimé qu'ils seraient prêts dans un an ou deux, et un autre quart (25 %) dans trois à cinq ans. Un répondant sur dix seulement (10 %) croyait qu'il lui faudrait plus de cinq ans.

La majorité des répondants à dix ans ou moins de la retraite (55 %) s'estimaient prêts à occuper immédiatement un poste de cadre de direction, tandis que la plupart des répondants à qui il restait plus de dix ans avant la retraite (54 %) croyaient qu'il leur faudrait encore de un à cinq ans pour se préparer. S'ils ne sont guère surprenants, ces résultats sont tout de même significatifs, car ils auront une incidence sur la capacité de l'ADRC de combler les besoins en matière de relève à court terme et à long terme.

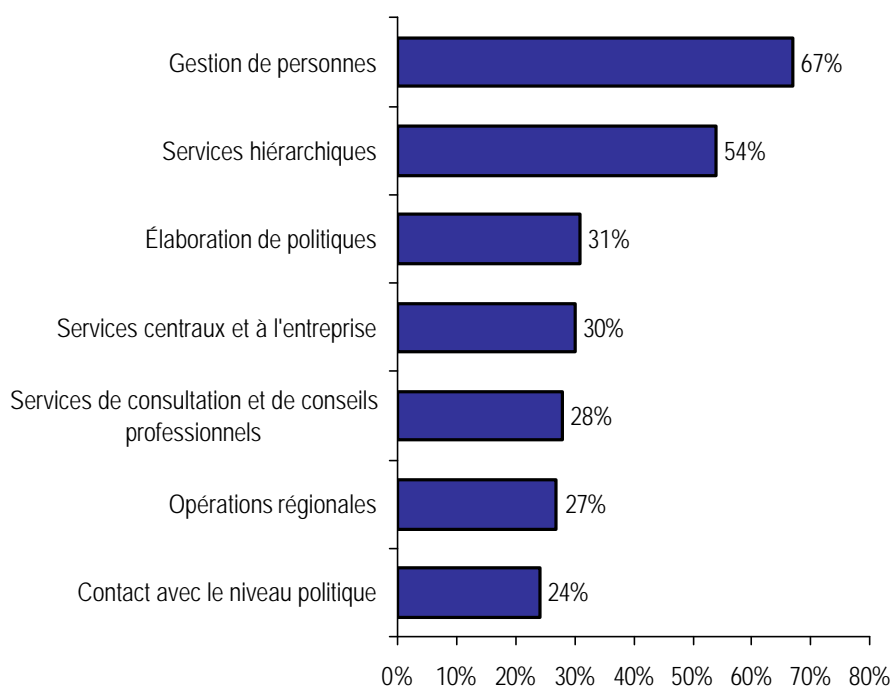
La proportion des femmes qui se sentaient prêtes à occuper immédiatement un poste de direction était très faible, comparativement à celle des hommes (23 % contre 47 %). De même, les vérificateurs étaient moins nombreux que les administrateurs de programmes à se sentir déjà prêts (33 % comparativement à 42 %).

Pour cerner plus précisément les points forts et les points faibles des répondants en relation avec les compétences normalement exigées des cadres de direction, nous avons demandé aux participants de s'attribuer une cote sur différents points rattachés à l'expérience. On peut voir à la figure 7 la proportion de répondants qui ont déclaré avoir une vaste expérience dans les domaines mentionnés.

La gestion de personnes est le domaine dans lequel les répondants de l'ADRC estiment avoir le plus d'expérience (67 %). Cette proportion de près des deux tiers prend d'autant plus d'importance que, dans le cas des répondants de l'ensemble des autres ministères et organismes, elle s'établissait à 58 %. En réponse à une question distincte, les deux tiers (66 %) des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC qui ont répondu au sondage ont confirmé qu'ils géraient ou supervisaient des employés au moment du sondage. Les autres participants au sondage ont donné la même réponse dans une proportion similaire (67 %), mais les répondants de l'ADRC supervisaient, en moyenne, un plus grand nombre d'employés (15 par rapport à 12).

Une majorité de répondants de l'ADRC ont aussi indiqué qu'ils avaient un haut niveau d'expérience des services hiérarchiques (54 %). Par contre, le niveau d'expérience était beaucoup moins considérable dans les domaines suivants : élaboration de politiques (31 %), services centraux et à l'entreprise (30 %), services de consultation et de conseils professionnels (28 %), opérations régionales (27 %) et contact avec le niveau politique (24 %).

**Figure 7**  
**Haut niveau d'expérience professionnelle (n=324)**



Pour les deux derniers domaines, nous avons constaté encore une fois que les gestionnaires et les professionnels de l'ADRC se démarquaient nettement des gestionnaires et des professionnels des autres ministères et organismes ayant répondu au sondage, en ce sens qu'ils étaient moins nombreux à estimer qu'ils possédaient une vaste expérience. C'est notamment le cas dans le domaine des services de consultation et de conseils professionnels (28 % pour les répondants de l'ADRC comparativement à 53 % pour les autres répondants). Au chapitre des contacts avec le niveau politique, la proportion est de 24 % pour l'ADRC contre 39 % pour les autres répondants.

Toujours en ce qui a trait à l'expérience professionnelle, les données pour l'ADRC révèlent plusieurs différences notables entre les sexes, ce qui pourrait expliquer, en partie, les différences mentionnées plus tôt entre les hommes et les femmes quant à la perception de leur degré de préparation à occuper un poste de cadre de direction. Inversement, moins de femmes que d'hommes estimaient posséder une vaste expérience dans la gestion de personnes (59 % comparativement à 71 %), les services hiérarchiques (44 % comparativement à 59 %) et les opérations régionales (22 % comparativement à 30 %). Par ailleurs, plus de femmes que d'hommes ont déclaré posséder une vaste expérience dans l'élaboration des politiques (36 % comparativement à 28 %) et en ce qui touche le contact avec le niveau politique (29 % comparativement à 22 %).

Comme on pouvait s'y attendre, le niveau d'expérience varie grandement selon les groupes professionnels. À titre d'exemple, les répondants du groupe de l'administration des programmes avaient une expérience plus considérable que les vérificateurs dans l'élaboration des politiques (47 % contre 22 %), les opérations régionales (39 % contre 18 %) et le travail au niveau politique (35 % contre 15 %).

Dans l'ensemble, ces constatations révèlent clairement que malgré leur confiance dans leur capacité d'occuper des postes de cadre de direction, de nombreux gestionnaires et professionnels manquent encore d'expérience dans l'exercice de certaines responsabilités normalement assumées par les titulaires de ces postes. Ces résultats révèlent en outre que l'expérience professionnelle varie grandement chez les gestionnaires et les professionnels, et que ce segment des groupes de relève des EX n'est pas uniformément préparé à exercer les fonctions de cadre de direction.

### **3.4.2 Besoins en matière de formation et de perfectionnement**

Dans le milieu de travail d'aujourd'hui, l'apprentissage continu est devenu un facteur d'importance cruciale. Pour tirer pleinement parti des possibilités d'avancement, les employés doivent constamment parfaire leurs compétences en fonction de l'évolution des exigences et des attentes. Les résultats de notre sondage supposent que les gestionnaires et les professionnels sont bien conscients de l'importance de développer leur expertise et d'acquérir une expérience professionnelle plus polyvalente.

Les répondants de l'ADRC ont mentionné divers domaines dans lesquels ils estiment devoir se perfectionner beaucoup. Comme on peut le voir à la figure 8, la maîtrise de la seconde langue officielle vient en tête de liste. Plus de la moitié (57 %) des répondants estiment qu'ils devront parfaire leur connaissance de leur seconde langue officielle afin que leur carrière progresse.

Cette question revêt une importance particulière dans le cas des gestionnaires et des professionnels intéressés à gravir les échelons vers les postes de cadre de direction, car pour la plupart de ces postes, on exige maintenant au moins le niveau CBC dans la seconde langue officielle.

Seulement 27 % des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC ont dit avoir été évalués au niveau CBC et une proportion similaire (28 %) a déclaré n'avoir pas atteint ce niveau. Ce sont là des résultats quelque peu inquiétants. Non seulement la proportion des répondants de l'ADRC possédant le niveau CBC est modeste, mais elle est inférieure à celle de l'ensemble des répondants des autres ministères et organismes (35 %). Il faut toutefois se rappeler que les compétences linguistiques de 45 % des répondants de l'ADRC n'ont jamais été évaluées, comparativement à 36 % des autres répondants. Quoi qu'il en soit, l'ADRC serait bien avisée de se pencher sur cette question.

Les données révèlent un contraste frappant entre les répondants dont la première langue officielle est l'anglais par rapport aux répondants dont le français est la première langue officielle. Dans le premier cas, la proportion de ceux qui possèdent le niveau CBC est de 11 % et dans le deuxième cas, elle est de 84 %. Il faut dire par contre que l'écart est tout aussi marqué dans la proportion de ceux qui n'ont pas encore été évalués (56 % comparativement à 4 %).

Source d'inquiétude, près de la moitié des répondants de l'ADRC (46 %) estiment que leurs habiletés linguistiques actuelles constituent un obstacle à leur avancement, alors que chez les autres répondants, la proportion est de 34 %.

Étant donné l'écart marqué entre les deux groupes pour ce qui est de satisfaire au niveau de maîtrise CBC, il n'est pas surprenant que les répondants dont l'anglais est la première langue

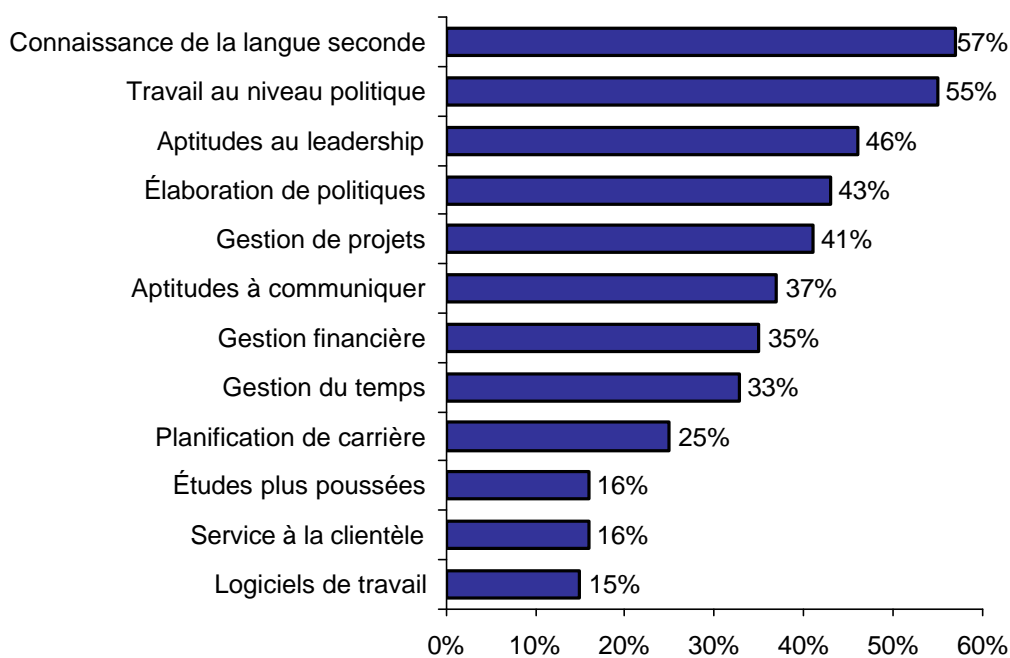
officielle jugent que leur profil linguistique est un obstacle à leur avancement (53 % comparativement à 20 %).

Ce sont surtout les employés du groupe de l'administration des programmes à l'ADRC qui estiment que leurs habiletés linguistiques actuelles dans la seconde langue officielle nuisent à leur avancement. Plus de la moitié de ces répondants (54 %), comparativement à deux répondants sur cinq dans les autres groupes (41 %) partageaient cet avis. Pourtant, les répondants du groupe de l'administration des programmes n'étaient pas moins susceptibles que les autres répondants de l'ADRC d'avoir atteint le niveau CBC.

Le perfectionnement des connaissances du travail au niveau politique a aussi été déterminé par une majorité des répondants de l'ADRC (55 %) comme un facteur qui pourrait les aider grandement à obtenir de l'avancement. Ces constatations correspondent aux observations formulées précédemment quant au manque d'exposition qu'ils ont eu jusqu'ici dans ce genre de travail.

Plus de deux répondants sur cinq ont jugé important d'acquérir de nouvelles compétences en matière de leadership (46 %), d'élaboration des politiques (43 %) et de gestion de projets (41 %).

**Figure 8**  
**Besoins à combler pour obtenir de l'avancement (n=321)**



Comme nous l'avons signalé, les femmes étaient plus nombreuses que les hommes à penser qu'elles n'étaient pas suffisamment préparées à occuper un poste de cadre de direction. Aussi, elles ont été plus nombreuses que les hommes à estimer qu'elles devaient perfectionner leurs compétences dans les domaines suivants : travail au niveau politique (63 % comparativement à 51 %), leadership (55 % comparativement à 40 %), gestion financière (54 % comparativement à



26 %), gestion de projets (52 % comparativement à 36 %) et gestion du temps (42 % comparativement à 28 %).

Les vérificateurs ont été plus enclins que l'ensemble des autres répondants à mentionner le besoin de perfectionner leurs compétences en matière de leadership (55 % comparativement à 42 %) et de planification de carrière (33 % comparativement à 22 %), alors que les administrateurs de programmes sentaient le besoin de faire des études plus poussées (23 % comparativement à 13 % des autres répondants de l'ADRC).

### **3.4.3 Possibilités de formation et de perfectionnement**

Pour acquérir les compétences dont ils ont besoin actuellement, les employés doivent avoir accès à des possibilités de perfectionnement. La participation à des programmes de formation linguistique et de perfectionnement professionnel peut s'avérer un excellent investissement aussi bien pour l'employeur que pour les employés.

#### **Formation linguistique**

Conformément à la politique gouvernementale, la formation dans les deux langues officielles doit être offerte aux employés qui ne répondent pas encore aux exigences linguistiques de leur poste. Dans certains cas, les employés peuvent suivre des cours à temps plein. De plus, on offre couramment de la formation interne à temps partiel, peu importe que les employés occupent des postes désignés bilingues ou non.

Il convient de rappeler ici que la connaissance de la langue seconde figure en tête de liste des domaines dans lesquels les répondants de l'ADRC éprouvaient le besoin d'améliorer leurs compétences.

Dans ce contexte, il est particulièrement inquiétant de constater que plus du quart (27 %) des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC qui ont répondu au sondage ont dit avoir de la difficulté à obtenir la formation linguistique qu'ils désiraient. C'est une proportion imposante par rapport à celle des répondants des autres ministères et organismes (19 %), et les répondants dont la première langue officielle est l'anglais étaient beaucoup plus nombreux que leurs homologues dont le français est la première langue officielle à déplorer cet état de choses (29 % par rapport à 10 %).

Les données révèlent en outre qu'un répondant sur quatre à l'ADRC (25 %) a suivi de la formation à temps partiel, et que près d'un répondant sur cinq (19 %) a reçu de la formation à plein temps. Toutefois, la majorité des participants au sondage à l'ADRC (55 %) n'ont jamais suivi de cours de formation linguistique dans la fonction publique.

Étant donné l'importance, pour la fonction publique et pour le gouvernement, d'une politique efficace de bilinguisme, sans oublier l'atout personnel que constitue le bilinguisme lorsqu'on veut élargir ses possibilités d'avancement, on peut tirer des données du sondage qu'il est urgent de régler le problème de l'accessibilité à la formation linguistique.

## **Programmes de perfectionnement**

Plusieurs programmes offerts dans la fonction publique sont conçus expressément pour aider les employés à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs de carrière<sup>7</sup>. Dans notre sondage, nous avons cherché à connaître leur intérêt à l'égard de ces programmes, lequel s'est avéré extrêmement varié. À titre d'exemple, un répondant sur trois à l'ADRC (32 %) s'est dit intéressé par le programme Cours et affectations de perfectionnement, et moins de un sur sept (13 %) a manifesté de l'intérêt pour le Programme de pré-qualification des sous-ministres adjoints ou pour un programme professionnel comme le CMA.

Par rapport aux répondants des autres ministères et organismes, les employés de l'ADRC ont manifesté peu d'intérêt à l'égard du Programme d'échanges internationaux (32 % contre 45 %), du programme Échanges Canada (27 % contre 39 %) et des Programmes spéciaux des ministères (25 % contre 34 %).

Nous avons constaté qu'une petite minorité seulement avait posé sa candidature à ces programmes. Le programme pour lequel les répondants ont manifesté le plus souvent de l'intérêt – Cours et affectations de perfectionnement – est aussi celui auquel ils s'inscrivent en plus grand nombre (10 %).

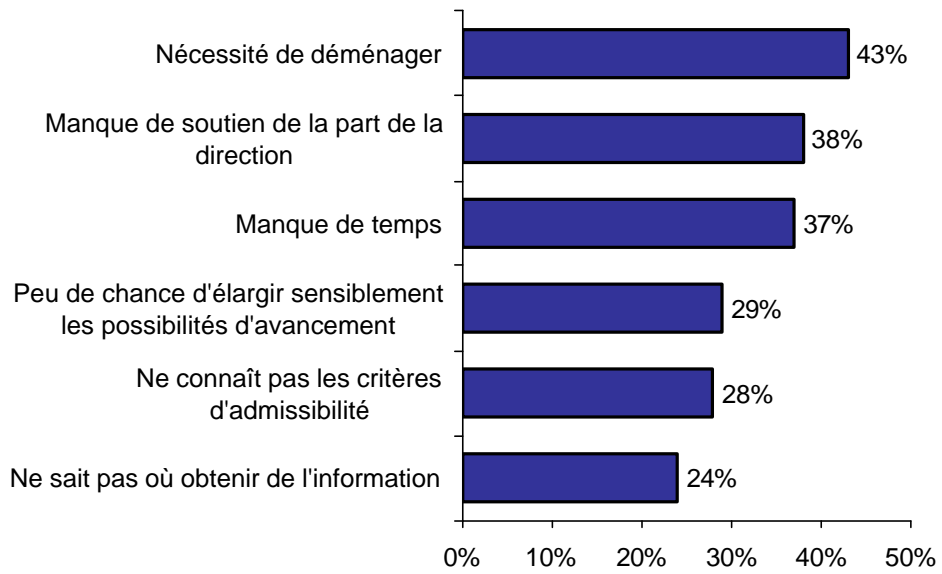
Il ressort des résultats du sondage que certains obstacles particuliers empêchent les employés de participer aux programmes de perfectionnement. Dans le cas des répondants de l'ADRC, le lieu où se déroulent ces programmes pose le plus gros problème. Deux répondants sur cinq (43 %) ont mentionné que la crainte de devoir déménager expliquait leur non-participation. Les programmes de perfectionnement sont surtout offerts dans la Région de la capitale nationale (RCN). Il n'est donc pas surprenant que les répondants qui travaillent ailleurs au pays aient été les plus nombreux à mentionner cet obstacle (60 % comparativement à 36 %).

De nombreux répondants de l'ADRC ont aussi donné comme motif le manque de soutien de la direction (38 %) et le manque de temps (37 %), quoique dans ce dernier cas, ce facteur ait été cité moins souvent que par les répondants des autres ministères et organismes (51 %). De plus, les répondants de l'ADRC ont dit moins souvent que les autres qu'ils ne savaient pas où obtenir de l'information au sujet des programmes (23 % comparativement à 37 %) et qu'ils ne connaissaient pas les critères d'admissibilité (28 % comparativement à 45 %).

---

<sup>7</sup> On trouvera une description de ces programmes dans les sites suivants de la Commission de la fonction publique : [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/learn-appren\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/learn-appren_f.htm)

Figure 9  
Obstacles à la participation à des programmes de perfectionnement  
(n=324)



## 4.0 Conclusion

Les résultats du sondage nous fournissent des données très utiles sur la situation actuelle au sein du groupe de relève des cadres de direction de l'ADRC.

La majorité des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC qui ont répondu au sondage étaient des hommes de 35 à 55 ans dont l'anglais était la première langue officielle. Plus de la moitié œuvraient au sein des groupes professionnels de l'administration des programmes et de la vérification et avaient, en moyenne, 20 années de service au sein de la fonction publique. La plupart avaient fait toute leur carrière à l'Agence. La moitié des répondants prévoyaient prendre leur retraite d'ici dix ans, mais très peu envisageaient de quitter éventuellement la fonction publique pour d'autres raisons.

Il ressort clairement de ce sondage que les gestionnaires et les professionnels de l'ADRC sont vivement intéressés à obtenir de l'avancement à un poste de cadre de direction, en particulier ceux qui sont à plus de dix ans de la retraite. De plus, la majorité des répondants estimaient qu'ils seraient bientôt prêts, quand ils ne l'étaient pas immédiatement, à occuper un poste de cadre de direction. Toutefois, le sondage révèle aussi des obstacles particuliers à l'avancement auxquels il faudra s'attaquer.

Malgré leur ardent désir de gravir les échelons, de nombreux répondants ont mentionné des compétences et des formes d'expérience particulières qu'il leur fallait d'abord acquérir afin d'augmenter leurs chances d'avancement. À cet égard, ils ont cité le plus souvent les compétences linguistiques et le travail au niveau des politiques.

Les résultats révèlent en outre que les programmes de formation et de perfectionnement visant à élargir l'éventail des compétences et l'expérience des employés étaient parfois difficiles d'accès. Le fait que 27 % des répondants de l'ADRC aient dit avoir de la difficulté à recevoir de la formation linguistique pose un problème d'autant plus aigu que seulement un gestionnaire et professionnel sur quatre a reçu confirmation qu'il satisfaisait aux exigences relatives à la langue seconde, qui sont assorties à l'obtention d'un poste de cadre de direction.

Il nous apparaît donc essentiel de répondre aux besoins des gestionnaires et des professionnels de l'ADRC en matière de formation et de perfectionnement. Un engagement ferme à cet égard rehausserait la capacité de l'Agence de relever les défis de la relève des cadres de direction.