



Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique

Préparer l'avenir : Relève des cadres de direction à Ressources naturelles Canada

Vickie Coghlan
Christine Minas

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

Janvier 2003

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
1.1 SURVOL DU RAPPORT	4
1.2 CONTEXTE DU MINISTÈRE	5
2.0 MÉTHODOLOGIE	6
2.1 POPULATION ET ÉCHANTILLON	6
2.2 PROFIL DES FONCTIONNAIRES INTERROGÉS	6
3.0 RÉSULTATS	9
3.1 PLANS DE CARRIÈRE	9
3.1.1 <i>Intérêt pour les postes de direction et état de préparation</i>	9
3.1.2 <i>Poursuite d'une carrière de cadre de direction</i>	10
3.1.3 <i>Retraite et maintien en poste</i>	11
3.2 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	12
3.2.1 <i>Profil de compétences</i>	13
3.2.2 <i>Profil linguistique</i>	14
3.2.3 <i>Programmes de perfectionnement</i>	15
3.2.4 <i>Obstacles au perfectionnement</i>	16
3.2.5 <i>Méthodes d'apprentissage</i>	17
4.0 CONCLUSION	19

Sommaire

Bon nombre des cadres de direction de Ressources naturelles Canada (RNCCan) – tout comme du reste de la fonction publique fédérale – prendront prochainement leur retraite. La préparation de la relève des cadres de direction exige une certaine connaissance de la population susceptible de les remplacer, à savoir les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs du ministère des Ressources naturelles. Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* visait à fournir des renseignements sur la démographie, les objectifs professionnels, l'intérêt pour les postes de direction, la retraite, le maintien en poste, les compétences, ainsi que le perfectionnement professionnel des fonctionnaires de niveaux EX moins 2, EX moins 1 et équivalents à EX. Afin d'aider le ministère des Ressources naturelles à planifier et à gérer la relève de son effectif de direction, le présent rapport offre une synthèse des réponses des 129 fonctionnaires du ministère interrogés et une comparaison de celles-ci avec les réponses offertes par les fonctionnaires des autres ministères. Les constatations suivantes se dégagent des résultats du sondage auprès des fonctionnaires de RNCCan :

- La moitié des fonctionnaires de RNCCan interrogés (51 %) accordent une priorité élevée à l'obtention d'un poste de niveau plus élevé.
- Par rapport aux autres fonctionnaires interrogés, les répondants et répondantes de RNCCan sont moins intéressés à accéder au niveau de cadre de direction. Néanmoins, 58 % des fonctionnaires de RNCCan interrogés sont modérément ou fortement intéressés à devenir cadres de direction.
- La possibilité d'influencer la réalisation d'un objectif était le principal facteur cité (88 %) pour justifier l'intérêt suscité par une carrière de cadre de direction. En revanche, l'obtention d'un salaire plus élevé a été jugée moins importante par les fonctionnaires de RNCCan interrogés (46 %) que par les autres fonctionnaires (65 %) au regard d'une carrière de cadre de direction.
- Parmi les fonctionnaires interrogés qui ne souhaitaient pas accéder à un poste de direction, 93 % ont justifié leur manque d'intérêt en disant qu'ils étaient satisfaits de leur poste actuel.
- La moitié des fonctionnaires de RNCCan interrogés prévoient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Cependant, 11 % prévoient quitter la fonction publique fédérale d'ici cinq ans pour des raisons autres que la retraite, notamment en raison de frustrations liées au travail (92 %).
- Selon les fonctionnaires de RNCCan interrogés, voici les aspects les plus importants à améliorer pour favoriser leur avancement professionnel : la connaissance du travail au niveau stratégique (48 %), les compétences en langue seconde (47 %) et les aptitudes au leadership (41 %).
- Les fonctionnaires de RNCCan interrogés possèdent plus d'expérience en prestation de services consultatifs et professionnels (54 %) et en gestion de services hiérarchiques (51 %), mais peu d'expérience en élaboration de politiques (22 %) et en prestation de services centraux ou ministériels (20 %). Les fonctionnaires de RNCCan interrogés

possèdent en général moins d'expérience que les autres fonctionnaires interrogés dans les domaines de compétences essentiels pour les postes de direction.

- Les programmes de perfectionnement professionnel qui ont suscité le plus d'intérêt chez les fonctionnaires de RNCan interrogés sont le Programme d'échanges internationaux (30 %), Échanges Canada (31 %) et le programme Cours et affectations de perfectionnement (30 %). Une proportion équitable de fonctionnaires de RNCan interrogés se sont inscrits (6 %) ou ont participé (4 %) au programme Cours et affectations de perfectionnement. Presque aucun d'eux ne s'est inscrit ou n'a participé aux autres programmes. Le manque de temps et d'information a été invoqué le plus souvent comme obstacle à la participation des fonctionnaires de RNCan interrogés aux programmes de perfectionnement.
- Dans plusieurs cas, les fonctionnaires de RNCan interrogés étaient moins susceptibles que les autres fonctionnaires interrogés à participer ou à avoir participé à d'autres activités d'apprentissage pour leur perfectionnement professionnel. Néanmoins, les activités d'apprentissage les plus souvent citées par les fonctionnaires de RNCan interrogés ont été la participation à une activité d'apprentissage de la gestion (32 %) et l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel (24 %).

Introduction

Le vieillissement de la main-d'oeuvre canadienne pose plusieurs défis à la fonction publique fédérale, autant à titre d'employeur que de fournisseur de services. La dotation des postes libérés par les baby-boomers en voie de retraite exigera une planification stratégique, étant donné surtout que bon nombre de fonctionnaires qui s'acheminent vers la retraite occupent des postes de rang élevé qui exigent de l'expérience et des compétences bien particulières. À titre d'exemple, on prévoit qu'au cours des dix prochaines années 5 % des cadres de direction prendront annuellement leur retraite et que 2,5 % d'entre eux quitteront aussi la fonction publique pour des raisons autres que la retraite¹.

Pour planifier la relève des cadres de direction, il faut comprendre l'optique des fonctionnaires susceptibles de les remplacer, c'est-à-dire les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs qui occupent des postes opérationnels, stratégiques et administratifs. Cependant, selon le profil démographique de leurs gestionnaires et spécialistes, les ministères opteront pour différentes stratégies de gestion des ressources humaines. Le mandat de Ressources naturelles Canada est très technique et scientifique, et se spécialise, entre autres, dans les sciences de la terre et l'énergie. En conséquence, les gestionnaires et les spécialistes de RNCan ont un profil unique d'expérience, de compétences et de besoins de perfectionnement. En fournissant des renseignements sur la démographie, les intentions de retraite, les plans de carrière, l'intérêt manifesté pour les postes de direction, les compétences et le perfectionnement professionnel, le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* nous permet de déterminer comment le profil particulier des cadres intermédiaires et des spécialistes supérieurs de RNCan influera sur la relève des cadres de direction dans ce ministère.

1.1 Survol du rapport

Dans le présent rapport, on aborde les grands thèmes du *Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels* et la façon dont ils se rattachent à la planification de la relève des cadres de direction, dans le contexte de Ressources naturelles Canada. Il s'agit des thèmes suivants:

- la démographie;
- les plans de carrière et les intentions de retraite;
- l'intérêt pour les postes de direction et l'état de préparation à l'occupation de ces postes;
- les compétences et le perfectionnement professionnel.

On présente de plus, dans ce rapport, des comparaisons entre les réponses des fonctionnaires interrogés à RNCan et les réponses des fonctionnaires interrogés dans l'ensemble des autres ministères.

¹ Réexamen de la relève de la direction – Planification du renouvellement de la fonction publique, octobre 2002, Unité d'analyse du marché du travail, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada.

1.2 Contexte du ministère

La connaissance générale du ministère à l'étude offre un contexte pour l'évaluation des résultats. L'effectif de RNCan est particulier à divers égards. Par exemple, en date du 31 mars 2002, la relève des cadres de direction était largement composée d'hommes (78 %). Les membres des minorités visibles constituaient un dixième de la relève, les autochtones, 1 % et les personnes handicapées, 3 %. Les cinq groupes professionnels dominants étaient les suivants : Recherche scientifique [SE] (39 %), Sciences physiques [PC] (16 %), Génie et arpentage [EN] (12 %), Économique, sociologie et statistique [ES] (11 %), et Commerce [CO] (8 %). L'âge moyen parmi la relève des cadres de direction à RNCan était de 46 ans.

2.0 Méthodologie

2.1 Population et échantillon

Afin d'établir l'échantillon de base pour le *Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels*, on a choisi au hasard 8 000 fonctionnaires parmi les équivalents EX et les EX moins 1 et moins 2 qui figuraient dans la base de données du système de paie du Secrétariat du Conseil du Trésor à la fin de septembre 2001. La population initiale était constituée de 25 956 fonctionnaires (4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2).

De plus, les gestionnaires et les spécialistes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) ont été invités à participer au sondage. L'ADRC a établi son échantillon de la même manière et dans les mêmes proportions que ci-dessus, à partir de la base de données sur son personnel, ajoutant 1 266 fonctionnaires à l'échantillon de base pour porter à 9 266 le nombre de participantes et participants éventuels au sondage.

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. En bout de ligne, les responsables du sondage ont trouvé l'adresse électronique de 8 576 personnes, sur les 9 266 individus 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.

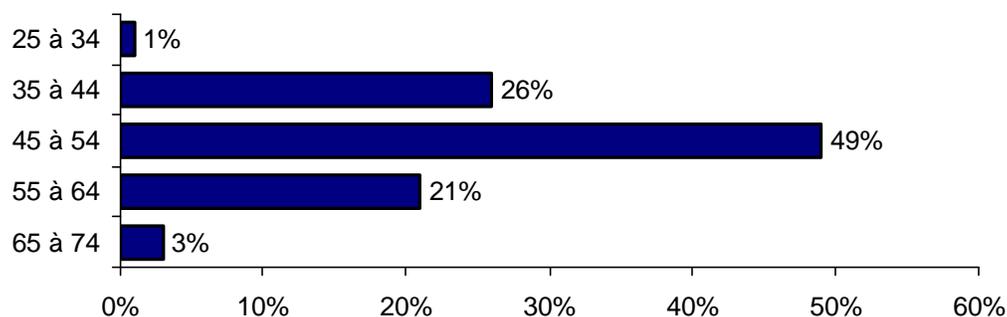
La Commission de la fonction publique a demandé à Ipsos-Reid de procéder au sondage, qui a eu lieu par l'entremise d'Internet. Ipsos-Reid a communiqué aux participantes et participants éventuels l'adresse du site Web du sondage auquel ils pouvaient accéder à l'aide d'un numéro d'identification personnel, confidentiel et unique. Chaque numéro était valide pour un questionnaire rempli. Les participants ou participantes 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, pour un taux de participation de 31 %. Les résultats sont exacts à $\pm 1,8$ %, 19 fois sur 20.

2.2 Profil des fonctionnaires interrogés

Comparativement aux autres ministères, Ressources naturelles Canada (RNCa) comptait une proportion inférieure de femmes parmi ses fonctionnaires interrogés (19 % contre 37 %). Cependant, la représentation des minorités visibles (7 %) et des personnes handicapées (3 %) était semblable à celle des autres ministères. La proportion d'autochtones (1 %) était légèrement inférieure à celle des autres ministères (2 %).

Les fonctionnaires de RNCa interrogés étaient en moyenne plus âgés (49 ans) que les autres fonctionnaires interrogés (47 ans). En fait, comparativement aux autres ministères, RNCa comptait une plus faible proportion de répondants et répondantes de moins de 45 ans (27 %, contre 37 %).

**Graphique 1:
Groupes d'âge des répondants de RNCan (N=120)**



Les fonctionnaires de RNCan interrogés avaient un niveau de scolarité très différent de celui des autres fonctionnaires interrogés. En fait, 93 % d'entre eux possédaient au moins un baccalauréat (comparativement à 79 % des répondants et répondantes dans les autres ministères) et près de la moitié (46 %) détenaient un doctorat (comparativement à 8 % dans les autres ministères). Leur plus grande scolarisation et, par conséquent, leur entrée plus tardive dans l'effectif expliquent peut-être pourquoi, malgré leur âge légèrement plus avancé, les fonctionnaires de RNCan interrogés comptaient en général le même nombre d'années de service ouvrant droit à pension que les répondants des autres ministères (18).

À l'instar des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères, 70 % des fonctionnaires de RNCan interrogés ont désigné l'anglais comme première langue officielle et 30 %, le français. Plus d'un tiers des fonctionnaires de RNCan interrogés (35 %) étaient bilingues avec au moins le profil linguistique CBC.

Appelés à dire à quelle collectivité fonctionnelle ils appartenaient, trois fonctionnaires de RNCan interrogés sur quatre ont indiqué la collectivité des sciences et de la technologie (contre 23 % des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères). En revanche, un faible pourcentage de fonctionnaires de RNCan (12 %) ont indiqué la collectivité des politiques, comparativement à un quart (26 %) des autres fonctionnaires interrogés.

**Tableau 1 :
Collectivités fonctionnelles des fonctionnaires interrogés**

Collectivité fonctionnelle	Fonctionnaires de RNCan interrogés (N=119)	Tous les autres fonctionnaires interrogés (N=1914)
Sciences et technologie	76%	23%
Politiques	12%	26%
Communication	3%	6%
Règlements et inspection	3%	15%
Gestion de l'information / Technologie de l'information	3%	14%
Finances	3%	8%
Ressources humaines	2%	8%

Les répondants et répondantes de RNCan étaient aussi concentrés dans les groupes professionnels tels que Recherche scientifique [SE] (45 %), Génie et arpentage [EN] (12 %) et Sciences physiques [PC] (9 %), comparativement aux autres fonctionnaires interrogés. Cela pourrait poser un défi aux gestionnaires et spécialistes de RNCan qui souhaitent accéder au niveau de la direction, car les cadres de direction ne proviennent ordinairement pas de ces groupes professionnels. Cependant, des pourcentages semblables de répondants et répondantes de RNCan et des autres ministères figuraient dans les groupes Économique, sociologie et statistique [ES] (10 %) et Commerce [CO] (10 %), qui forment une partie de la relève traditionnelle des cadres de direction².

Tableau 2 :
Principaux groupes professionnels des fonctionnaires interrogés

Groupes professionnels	Fonctionnaires de RNCan interrogés (N=119)	Tous les autres fonctionnaires interrogés (N=2526)
Recherche scientifique (SE)	45 %	4 %
Génie et arpentage (EN)	12 %	6 %
Économique, sociologie et statistique (ES)	10 %	12 %
Commerce (CO)	10 %	8 %
Sciences physiques (PC)	9 %	3 %

² Bien que l'on retrouve à la fonction publique fédérale plus de 130 groupes et niveaux professionnels pour la relève des cadres de direction, 70 % des cadres de direction recrutés en 2001 provenaient des dix classifications suivantes : PM-6, AS-7, ES-7, E-6, CO-3, FS-2, FI-4, PE-6, IS-6 et AS-8. Scott Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de relève de la FP*, une présentation au Conseil d'administration du Centre canadien de gestion, le 14 décembre 2001.

http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd_f.htm

Les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs occupant un poste AS, PM, ES, CO, FS, FI, PE et IS sont donc considérés comme étant la relève traditionnelle.

3.0 Résultats

3.1 Plans de carrière

Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* a permis d'évaluer les plans de carrière des fonctionnaires interrogés, à qui l'on avait demandé d'indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (allant d'«aucunement une priorité» à «priorité élevée»), la priorité qu'ils accordaient à certains objectifs professionnels au cours des trois prochaines années. Le tableau 3 montre la proportion des répondants et répondantes de RNCan qui ont dit accorder une priorité élevée (de 5 à 7 sur l'échelle de sept points) aux objectifs de carrière énoncés. Les répondants et répondantes de RNCan ont dit accorder la plus grande priorité aux objectifs professionnels suivants : obtenir un poste de niveau plus élevé (51 %), participer à un programme de perfectionnement (29 %) et obtenir une affectation spéciale ou intérimaire (28 %). Les fonctionnaires interrogés dans les autres ministères ont également indiqué ces objectifs comme leurs trois objectifs professionnels prioritaires, mais ils étaient plus enclins que les répondants et répondantes de RNCan à juger l'obtention d'une affectation spéciale ou intérimaire comme une priorité élevée (44 % contre 28 %).

Tableau 3 :
Objectifs professionnels des fonctionnaires de RNCan interrogés

Objectifs professionnels	Fonctionnaires de RNCan interrogés (N~124)
Obtenir un poste de niveau plus élevé	51 %
Participer à un programme de perfectionnement	29 %
Obtenir une affectation spéciale ou intérimaire	28 %
Changer de ministère ou d'organisme	24 %
Travailler dans un nouveau domaine de spécialisation	20 %
Occuper un autre poste de même niveau que mon poste actuel	17 %

3.1.1 Intérêt pour les postes de direction et état de préparation

Pour planifier la relève des cadres de direction, il faut connaître le degré d'intérêt des groupes de relève à accéder au niveau de la direction, ainsi que leur état de préparation à occuper un poste à ce niveau. Par conséquent, nous avons demandé aux répondants et aux répondantes d'indiquer dans quelle mesure ils étaient prêts à accéder au niveau de cadre de direction de la fonction publique fédérale et, s'ils étaient intéressés, dans combien de temps ils s'estimeraient prêts à le faire compte tenu de leur niveau actuel et de leur expérience. Plus de la moitié (56 %) des répondants et répondantes de RNCan ont indiqué qu'ils étaient modérément ou très intéressés à devenir cadres de direction, tandis que 40 % n'étaient aucunement intéressés et que 4 % étaient indécis. Leur niveau d'intérêt était inférieur à celui des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères, 72 % d'entre eux souhaitant accéder à un poste de direction. Parmi les répondants et répondantes de RNCan qui se sont dits intéressés à devenir cadres de direction, 46 % ont affirmé être d'ores et déjà prêts à occuper un poste de ce niveau, tandis que 10 % prévoyaient l'être dans

plus de cinq ans. Un pourcentage équivalent (10 %) de répondants et répondantes ne savaient pas quand ils seraient prêts à occuper un poste de direction.

Ces niveaux d'intérêt moindre exprimés par les répondants et répondantes de RNCAN peuvent influencer sur la relève des cadres de direction, puisque le bassin de fonctionnaires aptes à assurer la relève est limité. Il y a lieu de comprendre les raisons qui sous-tendent l'intérêt ou le manque d'intérêt à accéder à des postes de direction chez les gestionnaires et les spécialistes de RNCAN afin de faciliter le recrutement. Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* nous a éclairés à cet égard.

3.1.2 Poursuite d'une carrière de cadre de direction

Afin de nous aider à mieux comprendre les raisons de vouloir poursuivre une carrière de cadre de direction, nous avons présenté aux répondants et répondantes une série de facteurs incitatifs. Ils devaient évaluer l'influence de chaque facteur sur une échelle de 1 à 7, allant de «pas du tout» à «beaucoup». Le graphique 2 montre les proportions de répondants et répondantes de RNCAN qui estimaient que les facteurs proposés avaient grandement motivé (5 à 7 sur l'échelle de sept points) leur intérêt à devenir cadres de direction.

Graphique 2 :
Raisons motivant l'intérêt pour une carrière de cadre de direction (N~69)



À l'instar des autres fonctionnaires interrogés, de fortes proportions de répondants et répondantes de RNCAN considéraient que les trois facteurs suivants avaient grandement influencé leur décision de poursuivre une carrière de cadre de direction : la possibilité d'influencer la réalisation d'un objectif (88 %); la possibilité de participer à la prise de décisions à des paliers supérieurs (84 %); et la possibilité de travailler à de plus grands enjeux (82 %). Cependant, les répondants et répondantes de RNCAN perçoivent le salaire différemment des autres fonctionnaires interrogés. Ainsi, ils sont moins enclins (46 % contre 65 %) à penser que les salaires plus élevés des cadres de direction aient influencé leur décision de poursuivre une carrière de cadre de direction. Cela pourrait être attribuable au fait que la rémunération des gestionnaires et des spécialistes supérieurs de certains groupes professionnels, comme la Recherche scientifique (SE), pourrait

être supérieure à celle du niveau d'entrée du groupe EX³. Dans ce cas, ces gestionnaires et spécialistes envisageraient une réduction salariale s'ils accédaient à un poste de cadre de direction.

En planifiant la relève de l'effectif de direction, il faut connaître autant les facteurs dissuasifs qu'incitatifs pour ce qui est de l'accession des gestionnaires et des spécialistes à des postes de direction. On a demandé aux fonctionnaires interrogés qui ne convoitaient pas un poste de direction d'indiquer dans quelle mesure certains facteurs justifiaient leur manque d'intérêt. L'influence de chaque facteur a été cotée sur une échelle de 1 à 7 (allant de « pas du tout » à « beaucoup »). Les pourcentages publiés représentent les proportions de fonctionnaires interrogés qui estimaient que les facteurs proposés avaient grandement influencé (5 à 7 sur l'échelle) leur décision de ne pas vouloir solliciter un poste de direction.

Parmi les fonctionnaires de RNCAN interrogés, voici les trois principaux facteurs qui les dissuadaient de faire carrière comme cadres de direction : le poste qu'ils occupent est intéressant (93 %), ils se soucient de l'équilibre entre le travail et la vie privée (78 %) et ils sont satisfaits de leur niveau de responsabilité actuel (73 %). Ces mêmes facteurs ont été choisis par les autres fonctionnaires interrogés, mais les répondants et répondantes de RNCAN étaient plus enclins à considérer que le fait que leur emploi actuel soit intéressant justifiait leur manque d'intérêt pour un poste de direction (93 % contre 74 %). De plus, les répondants et répondantes de RNCAN étaient moins portés que les autres fonctionnaires interrogés à dire que la proximité de la retraite les dissuadait fortement de solliciter un poste de direction (31 % contre 48 %). Cette constatation est surprenante, puisque des pourcentages semblables de fonctionnaires interrogés à RNCAN et dans les autres ministères prévoient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Enfin, les répondants et répondantes de RNCAN étaient deux fois plus enclins que les autres (22 % contre 11 %) à croire que leur rémunération actuelle supérieure à celle d'un EX-1 les dissuadait fortement de solliciter un poste de direction. À nouveau, près de la moitié des fonctionnaires de RNCAN interrogés (45 %) faisaient partie du groupe professionnel de la recherche scientifique (SE), dans lequel le taux de rémunération peut dépasser celui du niveau d'entrée du groupe de la direction.

Selon les résultats du sondage, les gestionnaires et les spécialistes de RNCAN accordent plus d'importance à un emploi de nature intéressante et, dans une certaine mesure, au taux de rémunération. Dans les stratégies de relève des cadres de direction à RNCAN, il faudrait donc accentuer la nature qualitative du travail de cadre tout comme les avantages professionnels et monétaires que confère le travail au niveau de cadre de direction.

3.1.3 Retraite et maintien en poste

Bien que les répondants et répondantes de RNCAN soient légèrement plus âgés que les autres, des proportions semblables (50 % à RNCAN, contre 48 % dans les autres ministères) prévoient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Les départs de la fonction publique fédérales ne sont cependant pas tous attribuables à la retraite. Aussi, dans des proportions semblables à celles des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères, 11 % des répondants

³ En date d'octobre 2002, l'échelle de rémunération annuelle des SE-RES-5 allait de 88 374 \$ à 107 779 \$ et celle des EX-1, de 84 700 \$ à 99 700 \$. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/RatesofPay/Ra97_f.asp

et répondantes de RNCAN prévoient quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite et 26 % d'entre eux sont indécis quant à leur intention d'y demeurer. Parmi les fonctionnaires de RNCAN interrogés qui prévoient quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite, 21 % comptent le faire au cours des trois prochaines années, 14 % dans trois à cinq ans d'ici, 43 % dans cinq ans ou plus, et 21 % ne le savent pas encore.

Les répondants et répondantes qui prévoient quitter la fonction publique fédérale devaient ensuite évaluer certains motifs de départ sur une échelle de 1 à 7, allant de «pas du tout important» à «extrêmement important». Les pourcentages publiés s'appliquent aux répondants et répondantes de RNCAN qui considéraient les motifs proposés comme importants (5 à 7 sur l'échelle de sept points). Voici donc les motifs de départ jugés les plus importants : échapper à des frustrations liées au travail (92 %); trouver un emploi plus compatible avec mes valeurs et aspirations (86 %); être mieux reconnu pour le travail bien fait (79 %); trouver un emploi plus satisfaisant (64 %); mieux concilier travail et vie privée (57 %); mieux mettre à profit mes études, compétences et capacités (57 %); accroître mes chances d'avancement (57 %); et gagner plus d'argent (57 %). Les motifs suivants ont été jugés importants par une proportion minoritaire de répondants et répondantes de RNCAN : échapper à une lourde charge de travail (43 %), changer de carrière (36 %), me détacher de conflits avec des collègues (36 %), accroître mes possibilités de formation (29 %) et me prévaloir des bonnes possibilités d'emploi offertes (21 %). Étant donné que trop peu de répondants et répondantes de RNCAN (14) prévoient quitter la fonction publique fédérale pour des raisons autres que la retraite, nous n'avons pu établir de comparaisons à ce chapitre avec les répondants et répondantes des autres ministères

3.2 Perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est un facteur de première importance dans la planification de la relève des cadres de direction; il permet de s'assurer que les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs acquerront l'expérience, les compétences et les capacités requises pour accéder à un poste de direction. Afin de déterminer les domaines nécessitant du perfectionnement professionnel, les fonctionnaires interrogés devaient indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (allant de «pas du tout» à «beaucoup»), dans quelle mesure il leur faudrait parfaire certaines compétences pour favoriser leur cheminement professionnel. Voici les aspects jugés les plus susceptibles d'amélioration par les répondants et répondantes de RNCAN (cotés de 5 à 7 sur l'échelle de sept points) : connaissance du travail au niveau stratégique (48 %); connaissance de la seconde langue officielle (47 %); compétences en élaboration de politiques (46 %); et capacités de leadership (41 %). Les fonctionnaires de RNCAN interrogés ont en général plus confiance en leurs capacités que les fonctionnaires des autres ministères. Ainsi, ils étaient moins enclins à croire qu'ils devaient améliorer leur capacité de communiquer (24 % à RNCAN, contre 36 % dans les autres ministères), parfaire leurs études (11 % contre 18 %), améliorer leurs compétences en gestion financière (21 % contre 37 %) ou améliorer leurs compétences en gestion de projets (26 % contre 39 %).

Afin de mieux aider les gestionnaires et les spécialistes de RNCAN à accéder aux postes de direction qu'ils convoitent, il serait opportun d'axer les possibilités de formation sur le perfectionnement des compétences requises pour ces postes, en particulier la connaissance du travail au niveau stratégique, la connaissance de la seconde langue officielle et les compétences en élaboration de politiques.

Tableau 4 :
Besoins de perfectionnement professionnel cités par les fonctionnaires de RNCan interrogés

Compétence	Fonctionnaire de RNCan interrogés (N=123)
Améliorer ma connaissance du travail au niveau stratégique	48 %
Apprendre ma seconde langue officielle ou en parfaire ma connaissance	47 %
Améliorer mes compétences en élaboration de politiques	46 %
Améliorer mes aptitudes au leadership	41 %
Améliorer mes compétences en gestion du temps	29 %
Améliorer mes compétences en gestion de projets	26 %
Améliorer ma capacité de communiquer facilement mes idées	24 %
Améliorer mes compétences en gestion financière (p. ex. budgétisation)	21 %
En apprendre plus sur la planification de la carrière	21 %
En apprendre plus sur la prestation de services à la clientèle	13 %
Apprendre à utiliser des logiciels liés au travail	12 %
Parfaire mes études	11 %

3.2.1 Profil de compétences

En planifiant la relève des cadres de direction, il est important de connaître certains facteurs, tels que l'intérêt et l'état de préparation de la relève éventuelle. Cependant, les gestionnaires et les spécialistes qui aspirent à un poste de direction doivent aussi posséder de l'expérience dans certains domaines clés. En conséquence, nous avons demandé aux répondants et répondantes d'évaluer sur une échelle de 1 à 7 (allant d'«aucune» à «grande») leur expérience à différents égards. Les pourcentages publiés s'appliquent aux répondants et répondantes qui ont coté leur expérience entre 5 et 7 sur l'échelle de sept points.

Les répondants et répondantes de RNCan possèdent le plus d'expérience dans les domaines suivants : prestation de services consultatifs et professionnels ou prestation de conseils à des ministères, des gouvernements, des provinces, ou à l'échelle internationale ou intersectorielle (54 %); prestation de services hiérarchiques ou gestion d'une importante activité dans le cadre d'un programme (51 %) et gestion ou supervision de personnel, y compris la dotation (46 %).

Cependant, ils avaient moins tendance que les répondants et répondantes des autres ministères à posséder l'expérience requise dans certains domaines clés pour accéder à des postes de direction. Ainsi, des pourcentages inférieurs de répondants et répondantes de RNCan possédaient un degré d'expérience élevé dans les domaines suivants : gestion de personnel (46 % contre 59 %); exposition au niveau stratégique (26 % contre 38 %); élaboration de politiques (22 % contre 37 %); et prestation de services centraux ou ministériels (20 % contre 35 %).

Le manque relatif d'expérience dans certains domaines était prévisible, étant donné la nature scientifique du travail à RNCAN. Par ailleurs, une majorité de fonctionnaires interrogés à RNCAN (61 %) n'ont jamais travaillé pour un autre ministère que le leur. Ce manque d'expérience généralisée peut doublement restreindre les répondants et répondantes de RNCAN dans leur quête d'un poste de direction, étant donné qu'ils sont concentrés dans des groupes professionnels non traditionnels pour la relève des cadres. Afin de permettre aux gestionnaires et aux spécialistes de RNCAN d'accéder à des postes de direction de façon paritaire, il faudrait leur offrir des occasions d'acquérir le genre d'expérience fondamentale dont ils ont besoin.

Tableau 5 :
Domaines d'expérience des fonctionnaires de RNCAN interrogés

Domaines d'expérience	Fonctionnaires de RNCAN interrogés (N~124)
Services consultatifs et professionnels	54 %
Services hiérarchiques	51 %
Gestion ou supervision de personnel	46 %
Exposition au niveau stratégique	26 %
Opérations régionales	24 %
Élaboration de politiques	22 %
Services centraux ou ministériels	20 %

3.2.2 Profil linguistique

Les postes de cadres de direction exigent une compétence dans les deux langues officielles. Les gestionnaires et les spécialistes qui désirent accéder au niveau de direction doivent avoir au moins le profil CBC⁴. Dans des proportions semblables à celles des autres fonctionnaires interrogés, plus d'un tiers (35 %) des répondants et répondantes de RNCAN sont bilingues avec au moins le profil CBC, tandis que 23 % ont un profil inférieur à CBC. Le reste (42 %) n'avaient pas été évalués au moment du sondage.

Parmi les fonctionnaires de RNCAN qui avaient été évalués, il est intéressant de constater que seulement un tiers (33 %) de ceux qui ont indiqué être bilingues au niveau CBC ou mieux avaient suivi des cours de langue de la fonction publique fédérale, comparativement à 76 % de ceux dont le profil linguistique était inférieur à CBC. Par conséquent, la compétence linguistique des fonctionnaires bilingues au niveau CBC ou mieux a dû être acquise en grande partie à l'extérieur de la fonction publique fédérale.

⁴ Les lettres «CBC» représentent respectivement la compétence dans les trois domaines suivants en langue seconde : lecture, rédaction et communication orale. Chaque lettre atteste d'un niveau de compétence particulier, la lettre «A» représentant un niveau de compétence moins élevé que la lettre «C».

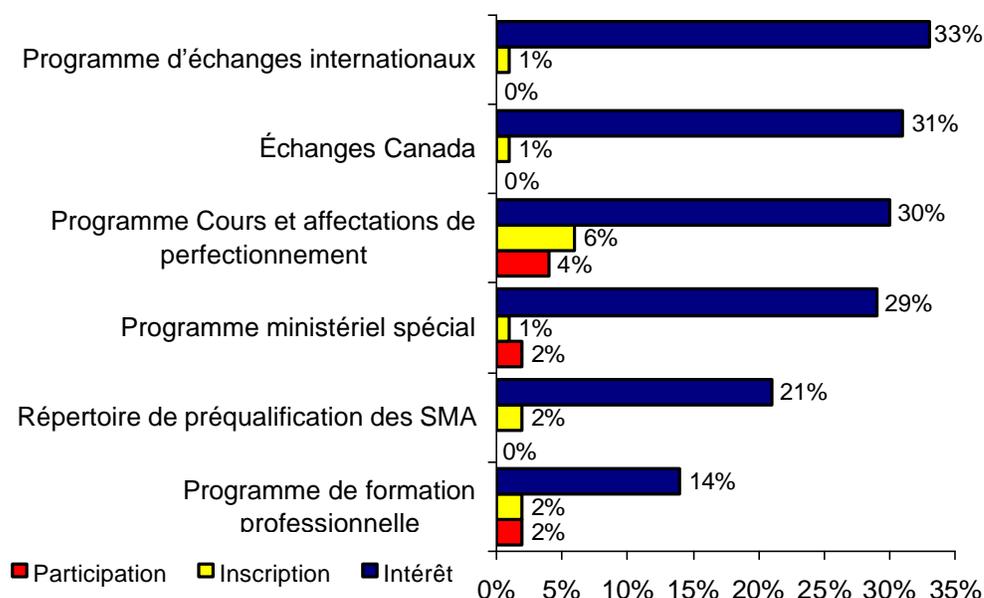
3.2.3 Programmes de perfectionnement

Pour pouvoir accéder au niveau de direction, les gestionnaires et les spécialistes doivent posséder beaucoup d'expérience dans certains domaines, ainsi que des compétences et des capacités particulières. C'est pourquoi l'on offre des possibilités de perfectionnement professionnel aux fonctionnaires fédéraux qui désirent parfaire leurs compétences et aptitudes et acquérir plus d'expérience dans différents domaines. Le sondage nous a permis d'évaluer l'intérêt que les gestionnaires et les spécialistes accordent aux programmes de perfectionnement professionnel ainsi que leurs taux d'inscription et de participation. Les fonctionnaires interrogés devaient indiquer dans quelle mesure, sur une échelle de 1 à 7 (allant de «pas du tout» à «beaucoup»), ils étaient intéressés par différents programmes de perfectionnement. Les pourcentages publiés s'appliquent aux proportions de répondants et répondantes qui se sont dits vivement intéressés (en ayant coché 5, 6 ou 7 sur l'échelle de sept points).

Les répondants et répondantes de RNCan étaient relativement intéressés aux programmes de perfectionnement professionnel offerts par la fonction publique fédérale. Ils étaient surtout intéressés par les programmes de perfectionnement suivants : le Programme d'échanges internationaux (33 %), Échanges Canada (31 %), le programme Cours et affectations de perfectionnement (30 %) et les programmes ministériels spéciaux (29 %). D'autres programmes, comme le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (21 %) et les programmes de formation professionnelle (14 %), les ont moins attirés. Ces niveaux d'intérêt chez les répondants et répondantes de RNCan s'assimilent à ceux des autres fonctionnaires interrogés, sauf pour ce qui est du Programme d'échanges internationaux, où les fonctionnaires de RNCan avaient manifesté un moindre intérêt (33 %) que les autres fonctionnaires (44 %).

Étant donné l'intérêt manifesté pour les programmes de perfectionnement, on pourrait s'attendre à voir des taux d'inscription ou de participation correspondants. Cependant, très peu de participants et participantes au sondage, y compris ceux et celles de RNCan, se sont inscrits ou ont participé aux programmes susmentionnés. Le programme Cours et affectations de perfectionnement a tout de même suscité l'inscription et la participation (respectivement 6 % et 4 %) de certains répondants et répondantes, si l'on tient compte de sa qualité et de son incidence sur l'avancement professionnel. Toutefois, puisque 58 % des fonctionnaires de RNCan interrogés se sont dits intéressés à devenir cadres de direction et qu'il leur faudrait acquérir une certaine expérience de base ou de la formation et des compétences particulières pour accéder au niveau de direction, il y aurait lieu de faire valoir des programmes de perfectionnement comme le programme Cours et affectations de perfectionnement.

Graphique 3 :
Les programmes de perfectionnement et les répondants et répondantes de RNCan (N~124)



3.2.4 Obstacles au perfectionnement

Afin de nous aider à mieux comprendre les obstacles qui empêchent les gestionnaires et les spécialistes de se prévaloir pleinement des possibilités de perfectionnement qui s’offrent à eux, nous avons demandé aux répondants et répondantes de préciser, sur une échelle de 1 à 7 (allant de «pas du tout» à «beaucoup»), dans quelle mesure certaines conditions avaient limité leur participation aux programmes de perfectionnement professionnel de la fonction publique. Les pourcentages publiés s’appliquent aux répondants et répondantes qui estimaient que les conditions avaient considérablement limité leur participation aux programmes de perfectionnement (par les cotes 5 à 7 sur l’échelle de sept points). Chez les répondants et répondantes de RNCan, l’obstacle le plus fréquent était le manque de temps, cité dans 65 % des cas. Bien que le manque de temps soit ce qui ait le plus freiné la participation des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères (48 %), les répondants et répondantes de RNCan étaient beaucoup plus nombreux à l’admettre. La question du manque de temps mérite plus ample examen, car elle peut compromettre l’avancement professionnel des gestionnaires et des spécialistes de RNCan, et même leur satisfaction professionnelle ou le maintien en poste. Il suffit de se rappeler que 93 % des fonctionnaires de RNCan interrogés qui prévoyaient quitter la FPF avant leur retraite le feront afin d’échapper à des frustrations liées à leur contexte de travail.

D’autres obstacles limitent aussi la participation des répondants et répondantes de RNCan, notamment le manque de connaissance des critères d’admissibilité (44 %), l’obligation de se réinstaller (41 %), l’ignorance des sources d’information pertinentes (40 %); la perception que les programmes de perfectionnement ne favoriseraient guère les chances d’avancement (37 %) et l’appui insuffisant de la part de la direction (25 %). Ces réponses sont semblables à celles des autres répondants et répondantes, à l’exception de l’appui insuffisant de la direction qui a été jugé

comme un facteur limitatif par une plus grande proportion de fonctionnaires interrogés dans les autres ministères (35 %).

En somme, afin de se prévaloir pleinement des programmes de perfectionnement de la fonction publique fédérale, les gestionnaires et les spécialistes doivent être mis au courant de leurs possibilités de perfectionnement professionnel, qu'il s'agisse des critères d'admissibilité aux programmes ou de l'avancement professionnel qui pourrait découler de leur participation à ces programmes. De toute évidence, l'amélioration de la communication se veut moins exigeante que les autres enjeux soulevés.

3.2.5 Méthodes d'apprentissage

Outre la participation à des programmes de perfectionnement, diverses méthodes d'apprentissage peuvent favoriser le cheminement professionnel des fonctionnaires. Dans le cadre du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, nous avons pu explorer ces méthodes d'apprentissage en demandant aux répondants et répondantes d'indiquer s'ils avaient entrepris ou non une série d'activités d'apprentissage, ou si celles-ci leur étaient familières ou pas. Tout comme il en était pour les programmes de perfectionnement, des pourcentages élevés de répondants et répondantes de RNCan n'utilisaient pas ou n'avaient jamais utilisé les méthodes d'apprentissage énoncées. En fait, plusieurs répondants et répondantes ne connaissaient pas les activités proposées. Les activités d'apprentissage les plus populaires étaient la participation à une activité de formation en gestion ou l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel, activités auxquelles se sont respectivement adonnés 32 % et 24 % des répondants et répondantes de RNCan. Le graphique 4 illustre les réponses des fonctionnaires de RNCan interrogés.

Graphique 4 :
Participation des répondants et répondantes de RNCan à certaines activités de formation (N~124)



Dans la plupart des cas, les répondants et répondantes de RNCan étaient moins enclins que les fonctionnaires des autres ministères à avoir entrepris une activité d'apprentissage. En fait, par rapport aux fonctionnaires des autres ministères, des proportions inférieures de fonctionnaires de

RNCan avaient utilisé un guide d'auto-évaluation sur le perfectionnement des gestionnaires (19 % contre 29 %), avaient élaboré un plan d'apprentissage personnel (24 % contre 39 %), avaient dressé un profil de compétences personnel (18 % contre 31 %) ou avaient sollicité les conseils d'un «tuteur ou mentor» en perfectionnement professionnel (15 % contre 24 %). Ainsi qu'il a été mentionné ci-dessus, les gestionnaires et les spécialistes de RNCan sont désavantagés au point de vue de l'expérience particulière et des compétences et capacités requises pour accéder à des postes de direction. Il est donc important que le ministère des Ressources naturelles renseigne les membres de son personnel sur les diverses activités d'apprentissage qui leur sont offertes et les encourage à y participer afin de favoriser leur avancement professionnel.

4.0 Conclusion

Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* visait à nous éclairer sur les gestionnaires et les spécialistes supérieurs de la fonction publique fédérale afin de favoriser la planification de la relève fédérale. Sous cet angle, le présent rapport visait à fournir des renseignements sur Ressources naturelles Canada en explorant le profil démographique, les objectifs professionnels, l'intérêt pour des postes de direction, la retraite et le maintien en poste, les compétences, ainsi que le perfectionnement professionnel de ses gestionnaires et spécialistes. Le rapport a permis d'exposer les défis que les gestionnaires et spécialistes de RNCAN doivent relever pour accéder à des postes de direction. On a constaté que les fonctionnaires de RNCAN interrogés étaient concentrés dans les groupes professionnels non traditionnels pour la relève des cadres de direction et qu'ils possédaient relativement moins d'expérience dans les sphères de compétences requises pour les postes de cadres de direction.

Le profil démographique des répondants et répondantes de RNCAN diffère de celui des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères. Le sondage a révélé que les femmes étaient largement sous-représentées parmi les répondants et répondantes de RNCAN (19 %, contre 37 % dans les autres ministères), bien que ce constat fût prévisible puisque la grande majorité des fonctionnaires interrogés étaient titulaires de postes traditionnellement occupés par des hommes. Néanmoins, on pourrait chercher à recruter plus de femmes, non seulement au niveau des postes de relève, mais aussi à des niveaux inférieurs à celui-ci.

Ainsi qu'il en est pour les autres participants et participantes au sondage, l'obtention d'un poste de niveau plus élevé était une priorité pour environ la moitié des répondants et répondantes de RNCAN. Cependant, comparativement aux fonctionnaires interrogés dans les autres ministères, les répondants et répondantes de RNCAN aspiraient moins à une carrière de cadre de direction. La plupart des facteurs incitatifs et dissuasifs cités par les fonctionnaires de RNCAN interrogés sur l'accession à un poste de direction étaient semblables à ceux des fonctionnaires interrogés dans les autres ministères. Toutefois, une constatation intéressante touchait à la rémunération. Comparativement aux autres répondants et répondantes, les fonctionnaires de RNCAN interrogés étaient moins enclins à considérer la «rémunération» comme un facteur important dans leur décision de poursuivre une carrière de cadre de direction. En contrepartie, une plus forte proportion de répondants et répondantes de RNCAN ont indiqué que leur taux de rémunération actuel dépassait celui du niveau EX-1 et que cela avait grandement influencé leur décision de ne pas aspirer à un poste de direction. Le fait que des spécialistes supérieurs de certains groupes professionnels, comme celui de la recherche scientifique (SE), aient un taux de rémunération plus élevé que celui du niveau EX d'entrée peut expliquer la réponse générale des fonctionnaires de RNCAN interrogés.

Néanmoins, 58 % des répondants et répondantes de RNCAN se sont dits intéressés à accéder à un poste de direction et près de la moitié d'entre eux (46 %) estiment qu'en raison de leur niveau et de leur expérience, ils pourraient y accéder dès maintenant. Suite à une analyse plus approfondie des résultats du sondage, nous avons passé en revue l'auto-évaluation des répondants et répondantes de RNCAN quant à leur état de préparation à occuper un poste de direction. Bien que les répondants et répondantes de RNCAN aient en général jugé moins impérieux que les autres fonctionnaires de parfaire certaines compétences pour avancer dans leur carrière, leur expérience réelle est en quelque sorte limitée. Alors que la relève éventuelle des cadres de direction doit

posséder une vaste expérience dans certains domaines, les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs de RNCAN seront peut-être en manque pour accéder aux postes de direction.

En fin d'analyse, les cadres intermédiaires et les spécialistes supérieurs de RNCAN pourraient faire face à un plus grand défi lorsque viendra le temps de solliciter un poste de direction. Premièrement, plusieurs d'entre eux font partie de groupes professionnels non traditionnels pour la relève des cadres de direction. Deuxièmement, la nature de leur travail ne leur offre pas la chance d'acquérir l'expérience et de développer les compétences requises pour accéder à un poste de direction. Leur niveau d'inscription et de participation à des programmes de perfectionnement professionnel ou à des activités d'apprentissage est aussi entravant. Le fait d'offrir des occasions d'acquérir de l'expérience et de parfaire sa carrière est donc essentiel pour permettre aux gestionnaires et aux spécialistes de RNCAN d'accéder graduellement au niveau de cadre de direction, mais cela ne suffira peut-être pas. Il faut surtout que les gestionnaires et les spécialistes soient informés de ces occasions de perfectionnement et se sensibilisent au cheminement professionnel qu'ils préparent.