



Se préparer pour l'avenir :

La relève des cadres de direction dans la collectivité des politiques

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

• Mai 2003

Remerciements

La recherche qui a donné lieu à la publication de ce rapport est le fruit des efforts de collaboration d'une équipe de personnes talentueuses et consciencieuses. La Commission de la fonction publique du Canada souhaite rendre un hommage particulier à la contribution des auteurs, Vickie Coghlan et Christine Minas.

La version électronique de cette publication se trouve sur le site Web de la CFP à l'adresse :
<http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2003

N° de catalogue SC3-95/2003
ISBN 0-662-67309-3

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
1.0 Introduction	3
1.1 Au sujet du présent rapport	4
2.0 Méthodologie	5
2.1 Population et échantillon	5
3.0 Résultats	6
3.1 Profil des répondants et répondantes au sondage	6
3.2 Plans de carrière	9
3.2.1 Intérêt et préparation à devenir cadre de direction	10
3.2.2 Poursuite d'une carrière de cadre de direction	11
3.2.3 Retraite et maintien en poste	13
3.3 Perfectionnement professionnel	14
3.3.1 Profil de compétences	16
3.3.2 Profil linguistique	18
3.3.3 Programmes de perfectionnement	19
3.3.4 Obstacles au perfectionnement	20
3.3.5 Méthodes d'apprentissage	21
4.0 Conclusion	23

RÉSUMÉ

Si les tendances constatées dans la collectivité des politiques reflètent celles de l'ensemble de la fonction publique, de nombreux cadres de direction de cette collectivité prendront bientôt leur retraite. Pour préparer la relève des cadres de direction, il faut une certaine connaissance de la population susceptible de les remplacer, c'est-à-dire les cadres intermédiaires ainsi que les professionnels et professionnelles de haut niveau.

En octobre 2002, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP) a publié un rapport intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*¹. Cette étude avait pour but de recueillir de l'information concernant les plans de carrière et les besoins de perfectionnement des fonctionnaires occupant un poste de niveau EX moins 2, EX moins 1 ou équivalent EX et d'utiliser cette information afin d'aider à planifier et à gérer la relève de l'effectif de direction.

Le présent rapport — *Se préparer pour l'avenir : La relève des cadres de direction dans la collectivité des politiques* — met l'accent sur les réponses de 508 membres de la collectivité des politiques au sondage de 2002 et sur la façon dont ces réponses se comparent à celles de répondants et répondantes des autres collectivités combinées.

Voici certaines des constatations qu'il a été possible de dégager du sondage :

- Les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient très ambitieux et accordaient plus d'importance que les autres personnes interrogées à une série d'objectifs de carrière, y compris l'accès à un poste de niveau plus élevé et l'obtention d'une affectation spéciale ou intérimaire. Plus de huit répondants et répondantes sur dix étaient intéressés à devenir cadres de direction, comparativement à 71 % dans le reste de l'échantillon. Ce niveau d'intérêt pour une carrière de cadre de direction n'est pas surprenant, puisque les répondants et répondantes de la collectivité des politiques appartenaient surtout à des groupes professionnels tels qu'économique, sociologie et statistique (ES) et administration des programmes (PM) d'où proviennent traditionnellement les cadres de direction. La collectivité des politiques est ainsi le principal bassin pour la relève des cadres de direction, ce qui soulève l'importante question suivante : les cadres de direction au niveau d'entrée devraient-ils provenir d'un groupe plus diversifié sur le plan des antécédents professionnels?
- Comparativement aux autres collectivités, il y avait dans la collectivité des politiques un pourcentage plus élevé de femmes (44 %). Les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient en moyenne plus jeunes que les répondants et répondantes des autres collectivités, et la majorité des gestionnaires et des professionnels et professionnelles sondés étaient à dix ans ou plus de la retraite.

¹ *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* (octobre 2002), Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, disponible à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_f.htm

- Tout comme dans l'échantillon global des groupes de relève (8 %), la proportion de membres des minorités visibles dans la collectivité des politiques (7 %) n'est pas suffisante pour favoriser l'atteinte du taux de 20 % au chapitre des nominations de cadres de direction d'ici 2005, fixé par l'initiative *Faire place au changement*². De plus, les faibles taux de bilinguisme au niveau CBC parmi les membres de minorités visibles dans les groupes de relève constituent un obstacle supplémentaire à l'accession au groupe de direction.
- Une plus faible proportion de répondants et répondantes de la collectivité des politiques (41 %) que du reste des répondants et répondantes (49 %) prévoient prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années. Cependant, près d'un répondant ou d'une répondante sur sept de la collectivité des politiques (15 %, contre 9 % des autres) prévoit éventuellement quitter la fonction publique fédérale pour des raisons autres que la retraite et près du tiers (31 %, contre 22 % des autres) ne sont pas certains d'avoir l'intention de rester. Ceux et celles qui entendent partir le feront surtout pour mieux utiliser leur scolarité, leur formation, leurs compétences et leurs habiletés, pour voir les résultats de leur travail et pour trouver un travail plus significatif.
- Comparativement aux autres répondants et répondantes au sondage, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques possédaient beaucoup d'expérience de l'élaboration de politiques et du travail au niveau politique, de sorte qu'ils étaient moins susceptibles que les autres d'estimer devoir améliorer ces compétences afin de faire avancer leur carrière. Toutefois, ils possédaient comparativement peu d'expérience de la gestion du personnel (49 % avaient beaucoup d'expérience, comparativement à 60 % dans le cas des autres répondants et répondantes). Comme il fallait s'y attendre, les répondants et répondantes des politiques ont précisé que leurs besoins de perfectionnement les plus pressants touchaient, entre autres, les compétences en leadership.
- On a également cerné comme besoin de perfectionnement l'amélioration des aptitudes en langue seconde officielle. Près du tiers (31 %) des répondants et répondantes des politiques estimaient avoir eu des difficultés à obtenir de la formation linguistique et une proportion semblable de personnes (41 %) ont reconnu avoir eu de la difficulté à progresser dans leur carrière à cause de leur profil linguistique. Cet obstacle perçu à l'égard de l'avancement professionnel était plus susceptible d'être cité par les répondants et répondantes des politiques dont la langue première officielle est l'anglais (47%) que par ceux et celles dont la langue première officielle est le français (13%).
- Si les membres de la collectivité des politiques ont plus d'expérience régionale que les membres des autres collectivités, leur présence est néanmoins fortement concentrée dans la région de la capitale nationale (RCN), où 82 % y travaillent. Bien que cela leur procure une large gamme de possibilités d'avancement, il est à se demander s'ils auront tout de même suffisamment d'expérience régionale pour bien comprendre les besoins des Canadiens et des Canadiennes dans les collectivités à l'extérieur de la RCN.

2 Groupe de travail sur la participation des minorités visibles au sein de la fonction publique fédérale (2000), *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, p.6; également disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_852/ecfps_f.asp

1.0 INTRODUCTION

La planification constitue l'une des meilleures stratégies pour relever les défis que poseront les ressources humaines dans l'avenir. Notre capacité d'effectuer la planification au sein de la collectivité des politiques a toutefois été limitée par notre incapacité à identifier la collectivité grâce aux sources de données habituelles. Non pas que la collectivité des politiques n'ait pas été examinée; au cours des dernières années, plusieurs grandes études ont porté sur l'examen du renforcement de notre capacité en matière de politique³; la gestion horizontale des politiques⁴; et la gestion du personnel oeuvrant dans le domaine des politiques⁵. Cette recherche antérieure a toutefois porté sur trois thèmes spécifiques :

- la nécessité de reprendre les activités de recrutement afin d'éviter les pénuries de personnel qualifié;
- le rajeunissement de la capacité en matière de politique aux niveaux de carrière intermédiaires et supérieurs grâce à des programmes de perfectionnement;
- la nécessité de renforcer l'élaboration horizontale des politiques grâce à la mobilité interministérielle.

Toutefois, une des principales lacunes de toutes ces études est l'absence de renseignements démographiques élémentaires sur la collectivité. Grâce à l'identification de la collectivité des politiques dans le cadre de notre étude intitulée *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, nous sommes

non seulement en mesure d'analyser les problèmes de relève des cadres de direction au sein de la collectivité, mais également d'extraire un portrait démographique élémentaire et une analyse de ce niveau supérieur de professionnels et professionnelles des politiques.

Parmi les collectivités fonctionnelles, celle des sciences et de la technologie avait la plus forte représentation dans le sondage (26 %), suivie de la collectivité des politiques (25 %). Compte tenu de la taille de la collectivité des politiques (n=508), nous sommes en mesure d'analyser les réponses de façon plus approfondie que ce qui aurait été possible dans le cas de collectivités fonctionnelles de taille moindre. En particulier, comme la collectivité des politiques compte un nombre suffisant de répondantes, il est possible d'effectuer certaines analyses permettant d'examiner les différences entre les sexes. Il s'agit là d'une occasion unique d'étudier les femmes dans une collectivité où les probabilités de progresser vers les rangs des cadres de direction sont élevées. Comme nous le démontrerons ci-après, la collectivité des politiques a un profil démographique particulier, une expérience de travail et des besoins de formation qui diffèrent beaucoup par rapport aux autres collectivités.

3 Ivan Fellegi (3 avril 1995), *Renforcement des services d'élaboration des politiques*, Rapport du Groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral.

4 Mel Cappe (15 mai 1996), *Les questions horizontales*, Groupe de travail sur les questions horizontales.

5 Joy F. Kane et Jack Stagg (mai 1997), *Rapport du sous-comité des SMA sur la gestion du personnel chargé de l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral*, Recommandations destinées à améliorer les pratiques en matière de recrutement, de formation et de perfectionnement des membres du personnel chargé de l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral.

INTRODUCTION

1.1 Au sujet du présent rapport

Le rapport aborde les thèmes clés du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels 2002* et leur lien avec la planification de la relève devant assurer le renouvellement des cadres de direction, notamment dans le contexte de la collectivité des politiques. Les thèmes sont les suivants :

- démographie;
- plans de carrière et de retraite;
- degré d'intérêt et préparation à assumer un poste de cadre de direction;
- compétences et perfectionnement professionnel.

De plus, le rapport établit une comparaison entre les réponses des participants et participantes de la collectivité des politiques et celles des répondants et répondantes de toutes les autres collectivités combinées. Lorsque le nombre de répondants et répondantes est suffisant, les réponses des femmes de la collectivité des politiques sont comparées à celles des autres répondants de cette collectivité.



2.0 MÉTHODOLOGIE

2.1 Population et échantillon

Pour constituer l'échantillon de base du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels 2002*, nous avons tiré au sort le nom de 8 000 individus appartenant à la population occupant un poste de niveau équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2 dans la base de données du système de paye du Secrétariat du Conseil du Trésor, à la fin de septembre 2001. La population contenait le nom de 25 956 employés et employées (4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2).

En outre, les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) ont été invités à participer au sondage. L'ADRC a constitué son échantillon de base de la même manière et selon les mêmes ratios que ci-dessus, en puisant dans sa base de données sur les employés et employées et en ajoutant 1 226 personnes à l'échantillon initial pour un total de 9 266 participants et participantes potentiels.

L'échantillon final de participants et de participantes potentiels était constitué des personnes dont on a pu trouver l'adresse du courriel dans les bases de données des ministères ou par le service d'annuaire électronique du gouvernement Direct500 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Lors du pointage final, on a trouvé l'adresse de courriel de 8 576 des 9 266 individus constituant le prélèvement de départ. Une comparaison de l'échantillon final et de l'échantillon original n'a permis de dégager aucun biais systématique dû à l'attrition, de sorte qu'il a été jugé représentatif de la population.

La CFP a passé un marché avec Ipsos-Reid pour l'exécution du sondage, qui a été administré par Internet. Les répondants et répondantes potentiels ont reçu l'adresse du site Web du sondage, auquel ils avaient accès à l'aide d'un numéro d'identification personnel (NIP) unique et confidentiel. Chaque NIP n'était valide que pour un sondage complété. Les répondants et répondantes qui interrompaient le sondage avant de l'avoir complété pouvaient avoir accès au site de nouveau en utilisant le NIP pour compléter le sondage. Le sondage en ligne a été accessible entre le 12 février 2002 et le 5 mars 2002. Au total, il y a eu 2 650 réponses utilisables, soit un taux de réponse de 31 %. Les résultats du sondage sont exacts à $\pm 1,8$ %, 19 fois sur 20.



3.0 RÉSULTATS

3.1 Profil des répondants et répondantes au sondage

Parmi les répondants et répondantes ayant identifié la collectivité à laquelle ils appartenaient⁶, le quart (25 %) se sont identifiés comme appartenant à la collectivité des politiques. Globalement, il s'agit donc de la collectivité fonctionnelle qui occupe le second rang de par sa taille, après la collectivité des sciences et de la technologie où l'on retrouve 26 % des répondants et répondantes. Compte tenu de la proportion de répondants et répondantes de la collectivité des politiques dans l'ensemble du sondage, nous estimons que cette collectivité au niveau de la relève des cadres de direction regroupe 5 100 personnes. Cette collectivité est principalement retrouvée dans les ministères suivants : Affaires étrangères et Commerce international (9 %), Affaires indiennes et du Nord Canada (8 %), Développement des ressources humaines Canada (8 %), Santé Canada (7 %) et Justice Canada (5 %).

Tableau 1 : Répondants et répondantes au sondage par collectivités fonctionnelles

Collectivité	Répondants et répondantes (N=2 033)
Politiques	25 %
Sciences et technologie	26 %
Réglementation et inspection	15 %
Gestion de l'information, technologie de l'information	13 %
Finances	8 %
Ressources humaines	7 %
Communications	6 %

Comme le démontre le tableau 2, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques sont concentrés dans les groupes professionnels comme économique, sociologie et statistique (ES), administration des programmes (PM), commerce (CO), service extérieur (FS) et services administratifs (AS). Pour ce qui est de l'accès à des postes de cadre de direction, les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques sont favorisés puisque ce sont des groupes professionnels susmentionnés que proviennent traditionnellement les cadres de direction⁷.

⁶ Près d'un répondant ou d'une répondante sur quatre (23 %) ne s'est identifié à aucune des sept collectivités énumérées au tableau 1.

⁷ Même si la fonction publique fédérale comprend plus de 130 groupes et niveaux professionnels considérés comme des groupes de relève des cadres supérieurs, 70 % de tous les cadres supérieurs nommés en 2001 provenaient des dix classifications suivantes : PM-6, AS-7, ES-7, ES-6, CO-3, FS-2, FI-4, PE-6, IS-6, AS-8. *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la FP*, présentation de Scott Serson au Conseil d'administration du Centre canadien de gestion (14 décembre 2001), disponible à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd_f.htm Les cadres intermédiaires et les professionnels et professionnelles de haut niveau occupant un poste de niveau AS, PM, ES, CO, FS, FI, PE ou IS sont donc considérés comme faisant partie des groupes de relève traditionnels.

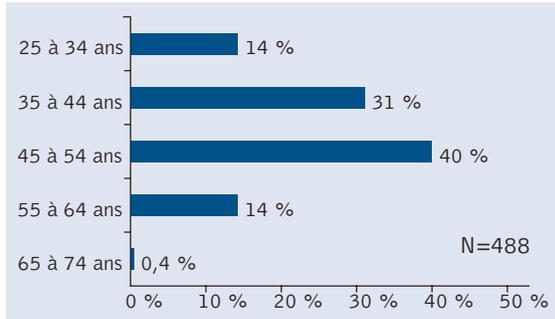
Tableau 2 : Principaux groupes professionnels des répondants et répondantes

Groupes professionnels	Répondants et répondantes des politiques (N=508)	Autres répondants et répondantes (N=2 142)
Économique, sociologie et statistique (ES)	34 %	7 %
Administration des programmes (PM)	28 %	15 %
Commerce (CO)	9 %	8 %
Service extérieur (FS)	8 %	2 %
Services administratifs (AS)	7 %	9 %
Génie et arpentage (EN)	1 %	8 %
Recherche scientifique (SE)	0 %	7 %

Par rapport aux autres collectivités, il y a dans la collectivité des politiques un plus grand nombre de femmes parmi les répondants et répondantes au sondage (44 %, contre 34 % des autres répondants et répondantes). Les autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi étaient représentés dans les proportions suivantes : peuples autochtones (3 %), personnes handicapées (3 %) et minorités visibles (7 %). Pour les personnes handicapées et les minorités visibles, ces taux de représentation sont préoccupants relativement à la diversité du futur effectif de direction. Étant donné qu'une proportion élevée de cadres de direction proviennent de la collectivité des politiques, il faudrait compter un plus grand nombre de membres des groupes cibles de l'équité en emploi dans cette collectivité, en particulier de membres des minorités visibles. Cela permettra d'assurer la présence d'un effectif de direction représentatif de la population qu'il sert.

Les répondants et répondantes des politiques étaient, en moyenne, plus jeunes que les autres participants et participantes au sondage (45 ans pour la collectivité des politiques contre 47 ans pour les autres répondants et répondantes). En fait, comparativement aux autres collectivités, on retrouve, dans la collectivité des politiques, une plus grande proportion de répondants et répondantes ayant moins de 45 ans (45 % dans la collectivité des politiques contre 35 % chez les autres répondants et répondantes). De même, les répondants et répondantes des politiques comptaient, en moyenne, moins d'années de service dans la fonction publique fédérale que les répondants et répondantes des autres collectivités (16 ans contre 18 ans). En outre, les femmes dans la collectivité des politiques étaient, en moyenne, plus jeunes que leurs homologues masculins (43 ans contre 47 ans), de sorte qu'elles travaillaient dans la fonction publique fédérale depuis moins d'années (15 ans contre 18 ans).

Graphique 1 : Composition des répondants et répondantes des politiques selon l'âge



Sur le plan des études, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques semblaient plus instruits que les répondants et répondantes des autres collectivités. En fait, 53 % des répondants et répondantes des politiques détenaient au moins une maîtrise, comparativement à 45 % chez les autres répondants et répondantes. Leur niveau d'études plus élevé, et en conséquence, une plus longue scolarisation avant d'entrer à la fonction publique fédérale semblent contredire leur profil d'âge plus jeune.

Tout comme pour les répondants et répondantes des autres collectivités, l'anglais était la première langue officielle d'une majorité de répondants et répondantes des politiques. En fait, la proportion de répondants et répondantes ayant choisi l'anglais (80 %) comme leur première langue officielle était supérieure à celle des autres répondants et répondantes au sondage (75 %). Plus du tiers (37 %) des répondants et répondantes des politiques étaient bilingues au niveau CBC ou à un niveau supérieur.

Comparativement aux autres participants et participantes au sondage, les répondants et répondantes des politiques étaient très concentrés dans la région de la capitale nationale (RCN) (82 % des répondants et répondantes des politiques contre 60 % des autres). La collectivité des politiques peut tirer avantage de cette concentration sur le plan de l'accès aux emplois de cadre de direction puisque la majorité des postes de cadre de direction se retrouvent dans la RCN. La concentration des membres de la collectivité des politiques dans la RCN peut toutefois être désavantageuse, du fait qu'elle réduirait la compréhension des enjeux régionaux.



3.2 Plans de carrière

Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* nous a permis d'évaluer les plans de carrière des répondants et répondantes en leur demandant de coter, sur une échelle de 1 à 7 (« pas du tout une priorité » à « priorité élevée »), la priorité accordée à certains objectifs de carrière au cours des trois prochaines années. Le tableau 3 illustre la proportion de répondants et répondantes des politiques qui estimaient que les objectifs de carrière proposés étaient pour eux une priorité élevée (5 à 7 sur une échelle en 7 points). Les répondants et répondantes de la collectivité des politiques considéraient les objectifs de carrière suivants comme étant leurs principales priorités : atteindre un poste de niveau supérieur (64 %), accepter une affectation spéciale ou intérimaire (49 %) et participer à un programme de perfectionnement (37 %). Les autres répondants et répondantes ont également choisi ces objectifs de carrière comme leurs trois principales priorités.

Toutefois, comparativement aux autres participants et participantes au sondage, les répondants et répondantes des politiques considéraient la plupart des objectifs de carrière suggérés comme des priorités plus grandes : atteindre un poste de niveau supérieur (64 % de la collectivité des politiques contre 52 % des autres); accepter une affectation spéciale ou intérimaire (49 % de la collectivité des politiques contre 42 % des autres); changer de ministère ou d'organisme (31 % de la collectivité des politiques contre 20 % des autres); prendre un secteur différent de spécialisation (30 % de la collectivité des politiques contre 23 % des autres); et passer à un autre poste du même niveau que le poste actuel (30 % de la collectivité des politiques contre 23 % des autres). Fait intéressant, les femmes et les hommes de la collectivité des politiques ont les mêmes objectifs de carrière.

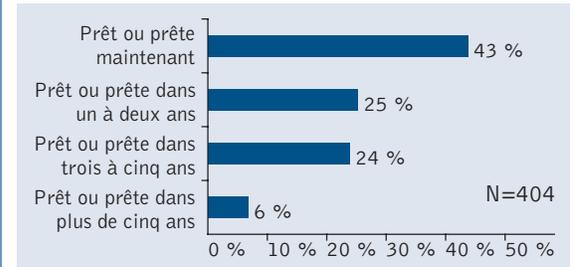
Tableau 3 : Objectifs de carrière perçus comme importants

Objectifs de carrière	Répondants et répondantes des politiques (N~505)	Autres répondants et répondantes (N~2 130)
Atteindre un poste de niveau supérieur	64 %	52 %
Accepter une affectation spéciale ou intérimaire	49 %	42 %
Participer à un programme de perfectionnement	37 %	35 %
Changer de ministère ou d'organisme	31 %	20 %
Prendre un secteur différent de spécialisation	30 %	23 %
Passer à un autre poste du même niveau que le poste actuel	30 %	23 %

3.2.1 Intérêt et préparation à devenir cadre de direction

Pour planifier la relève des cadres de direction, il faut connaître le degré d'intérêt manifesté parmi les groupes de relève à progresser au niveau de cadre de direction ainsi que le degré de préparation à assumer un poste de ce niveau. En conséquence, on a demandé aux répondants et répondantes dans quelle mesure ils étaient intéressés à progresser jusqu'au niveau de cadre de direction dans la fonction publique fédérale et, le cas échéant, dans combien de temps ils croyaient être prêts à travailler à ce niveau, compte tenu de leur classification et de leur expérience actuelles. Plus de quatre répondants et répondantes sur cinq (81 %) de la collectivité des politiques se sont dits intéressés à devenir cadre de direction. En fait, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques (43 %) étaient plus susceptibles que les autres répondants et répondantes (32 %) à être « très intéressés » par une carrière de cadre de direction. Dans des proportions semblables aux autres répondants et répondantes, 43 % des répondants et répondantes des politiques intéressés à devenir cadre de direction ont indiqué qu'en raison de leur niveau et de leur expérience actuels, ils étaient maintenant prêts à assumer un poste de cadre de direction. Une autre proportion de 25 % ont indiqué qu'ils seraient prêts d'ici un à deux ans et 24 %, d'ici trois à cinq ans.

Graphique 2 : Préparation des répondants et répondantes des politiques à devenir cadre de direction



Les femmes et les hommes dans la collectivité des politiques étaient intéressés à parts égales à accéder à un poste de direction. Cependant, les hommes étaient plus susceptibles que les femmes à s'estimer d'ores et déjà prêts à occuper un poste de direction (50 % des hommes, contre 32 % des femmes), tandis que les femmes étaient plus susceptibles que les hommes à estimer qu'elles seraient prêtes dans cinq ans ou plus (9 % des femmes, contre 3 % des hommes). Des analyses révèlent que cela est en partie attribuable au fait que les femmes sont en général plus jeunes et comptent donc moins d'années de service à la fonction publique fédérale. En fait, l'état de préparation d'un ou d'une fonctionnaire à occuper un poste de direction est fortement relié à l'âge et au nombre d'années de service acquises dans la fonction publique. Ainsi qu'il en est dans les autres collectivités, les femmes dans la collectivité des politiques ont en moyenne quatre ans de moins que leurs homologues masculins et comptent moins d'années de service.

Ces niveaux d'intérêt plus élevés à l'égard d'une carrière de cadre de direction favorisent la relève des cadres de direction dans la collectivité des politiques. Néanmoins, il est nécessaire de comprendre les raisons pour lesquelles les gestionnaires et les professionnels et professionnelles décident de poursuivre ou de ne pas poursuivre une carrière de cadre de direction, afin de planifier et de gérer efficacement les ressources humaines.

3.2.2 Poursuite d'une carrière de cadre de direction

Afin de mieux comprendre les raisons motivant la poursuite d'une carrière de cadre de direction, on a présenté aux participants et participantes au sondage une série de facteurs pouvant avoir influencé leur intérêt. Les répondants et répondantes devaient coter l'influence de chaque facteur sur une échelle de 1 à 7, allant de « pas du tout » à « beaucoup ». Les pourcentages mentionnés désignent les proportions de répondants et répondantes des politiques croyant que les facteurs proposés avaient fortement influencé (5 à 7 sur une échelle en 7 points) leur intérêt à devenir cadre de direction.

Selon de grandes proportions de répondants et répondantes des politiques, les trois facteurs suivants avaient fortement influencé leur décision de poursuivre une carrière de cadre de direction : influencer la progression vers un objectif (92 %), participer au processus décisionnel des cadres (90 %) et possibilité de travailler à des questions de plus grande portée (85 %). Ce sont également les principales raisons pour lesquelles les autres participants et participantes au sondage s'intéressaient à un poste de cadre de direction. Cependant, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient plus susceptibles que les autres de dire que certains

facteurs avaient beaucoup influencé leur intérêt à devenir cadre de direction : la possibilité de participer au processus décisionnel des cadres (90 % des répondants et répondantes des politiques contre 83 % des autres); avoir un meilleur accès au groupe des décideurs de niveau supérieur (78 % des répondants et répondantes des politiques contre 70 % des autres); et la possibilité de mieux voir les résultats de leur travail (68 % des répondants et répondantes des politiques contre 62 % des autres).

En général, les femmes et les hommes de la collectivité des politiques ont indiqué être intéressés à poursuivre une carrière de cadre de direction pour des raisons similaires. Toutefois, les femmes ont accordé plus d'importance aux facteurs suivants : avoir un meilleur accès au groupe des décideurs de niveau supérieur (83 % des femmes contre 74 % des hommes); la possibilité d'une plus grande collaboration interministérielle (78 % des femmes contre 58 % des hommes); et mieux voir les résultats de leur travail (75 % des femmes contre 62 % des hommes).

Lorsqu'il s'agit de planifier la relève de l'effectif de la direction, les raisons de l'absence d'intérêt des gestionnaires et des professionnels et professionnelles à devenir cadres de direction sont aussi importantes que les raisons justifiant l'intérêt. On a demandé aux répondants et répondantes au sondage ayant indiqué ne pas être intéressés à accéder au niveau de cadre de direction de dire dans quelle mesure certains facteurs avaient influencé leur décision. L'influence de chaque facteur a été cotée sur une échelle de 1 à 7, soit de « pas du tout » à « beaucoup ». Les pourcentages désignent la proportion de répondants et répondantes croyant que les facteurs proposés avaient fortement influencé (5 à 7 sur une échelle en 7 points) leur décision de ne pas vouloir obtenir un poste de niveau de cadre de direction.

Chez les répondants et répondantes des politiques, les trois principales raisons de ne pas souhaiter poursuivre une carrière de cadre de direction sont les suivantes : préoccupations concernant l'équilibre entre travail et vie privée (85 %); travail actuel intéressant (74 %); et satisfaction à l'égard des responsabilités actuelles (66 %). Ces facteurs font également partie des trois principales raisons données par les répondants et répondantes d'autres collectivités. Globalement, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques et les autres répondants et répondantes ont donné les mêmes raisons de ne pas poursuivre de carrière de cadre de direction. Toutefois, les répondants et répondantes des politiques étaient plus susceptibles que les autres participants et participantes au sondage de mentionner les préoccupations concernant l'équilibre entre travail et vie privée comme étant une raison de ne pas poursuivre une

carrière de cadre de direction (85 % de la collectivité des politiques contre 76 % des autres), mais moins susceptibles de mentionner les possibilités d'avancement limitées dans leur domaine de travail (12 % de la collectivité des politiques contre 29 % des autres).

Les raisons de ne pas désirer devenir cadre de direction étaient également différentes chez les femmes et les hommes de la collectivité des politiques. L'équilibre entre travail et vie privée préoccupait davantage les femmes que les hommes (94 % des femmes contre 79 % des hommes) bien que la proximité de la retraite ait été moins susceptible d'influencer la décision des femmes de ne pas poursuivre une carrière de cadre de direction (28 % des femmes contre 62 % des hommes). Cette dernière constatation était prévisible étant donné le profil d'âge plus jeune des femmes.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle constituait une préoccupation courante parmi les répondants et répondantes de la collectivité des politiques. Le profil d'âge plus jeune de la collectivité et la répartition par sexe peuvent expliquer partiellement la préoccupation plus grande à l'égard de l'équilibre entre travail et vie privée⁸. Les stratégies visant à recruter des gestionnaires et des professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques devraient mettre l'accent sur le caractère qualitatif du travail de cadre de direction, et entre autres, sur les facteurs qui rendent une carrière de cadre de direction particulièrement intéressante pour les gestionnaires et les professionnels et professionnelles, notamment influencer la progression vers un objectif, participer au processus décisionnel des cadres et travailler à des questions de plus grande portée.

8 En général, les femmes et les répondants et répondantes plus jeunes sont plus susceptibles que les autres de mentionner la préoccupation concernant l'équilibre entre travail et vie privée parmi les motifs de ne pas poursuivre une carrière de cadre de direction.

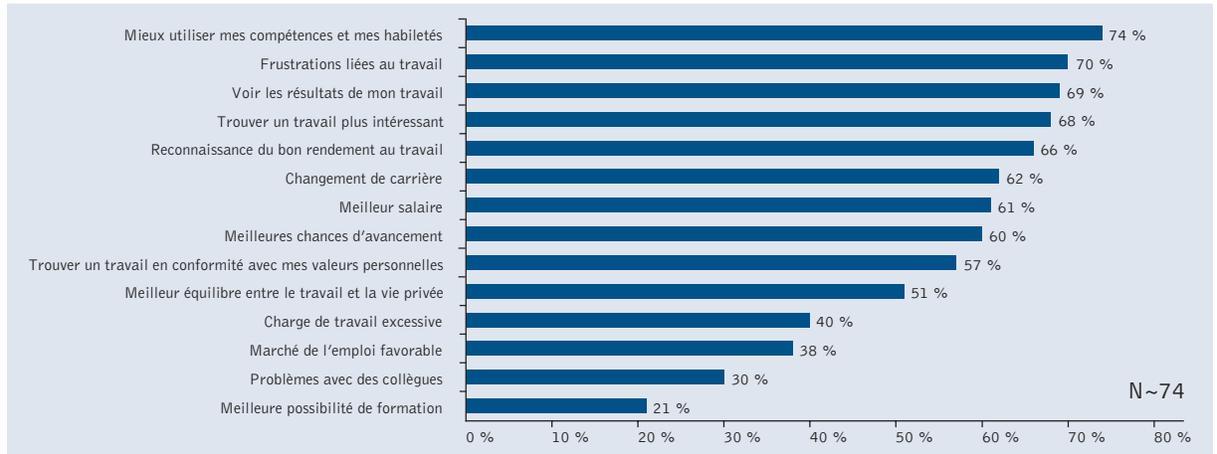
3.2.3 Retraite et maintien en poste

Une plus faible proportion de répondants et répondantes des politiques ont l'intention de prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années (41 % de la collectivité des politiques comparativement à 49 % des autres répondants et répondantes), ce qui concorde avec leur profil d'âge plus jeune. En moyenne, les répondants et répondantes des politiques sont à 14 ans de la retraite, comparativement à 12 ans pour les autres participants et participantes au sondage.

Toutefois, le départ à la retraite ne constitue peut-être pas la seule raison de quitter la fonction publique fédérale. Au total, 15 % des répondants et répondantes de la collectivité des politiques ont l'intention de quitter la fonction publique fédérale pour d'autres raisons que la retraite et 31 % ne sont pas certains d'avoir l'intention de rester. En fait, ces proportions sont plus grandes que chez les répondants et répondantes d'autres collectivités, dont 9 % entendent quitter la fonction publique fédérale avant la retraite et 22 % sont indécis. Parmi les répondants et répondantes des politiques qui entendent quitter la fonction publique fédérale pour d'autres raisons que la retraite, 35 % se proposent de le faire d'ici trois ans, 19 %, d'ici de trois à cinq ans, 24 %, dans plus de cinq ans et 22 % ne sont pas certains du moment de leur départ.

On a demandé aux répondants et répondantes qui entendent quitter la fonction publique fédérale de coter, sur une échelle de 1 à 7, c'est-à-dire de « aucune importance » à « importance extrême », certaines raisons motivant leur intention de partir. Les pourcentages mentionnés s'appliquent aux répondants et répondantes des politiques qui ont coté les raisons proposées comme étant importantes (5 à 7 sur une échelle en 7 points). Les principales raisons de quitter la fonction publique fédérale étaient les suivantes : mieux utiliser leurs études, leur formation, leurs compétences et leurs habiletés (74 %), échapper aux frustrations liées au travail (70%), voir les résultats de leur travail (69 %) et trouver un travail plus significatif (68 %). Seule une minorité de répondants et répondantes de la collectivité des politiques ont donné, parmi les raisons importantes, profiter d'un marché de l'emploi favorable (38 %), échapper à une charge de travail excessive (40 %), problèmes avec des collègues (30 %), et meilleure possibilité de formation (21 %).

Graphique 3 : Raisons des répondants et répondantes des politiques prévoyant quitter la fonction publique fédérale



En dépit d'un risque plus élevé de départ volontaire, les raisons données pour le faire par les répondants et répondantes de la collectivité des politiques ne diffèrent pas de celles des autres participants et participantes au sondage. En raison du petit nombre de répondants et répondantes qui entendent quitter la fonction publique fédérale, nous ne sommes pas en mesure de comparer les réponses des femmes et des hommes au sein de la collectivité des politiques.

3.3 Perfectionnement professionnel

Lorsqu'il s'agit de planifier la relève des cadres supérieurs, le perfectionnement professionnel revêt une importance primordiale afin de faire en sorte que les cadres intermédiaires ainsi que les professionnels et professionnelles des niveaux supérieurs acquièrent l'expérience, les compétences et les habiletés nécessaires pour accéder au niveau de cadre de direction. Afin de cerner les aspects qui devraient donner lieu à du perfectionnement professionnel, on a demandé aux répondants et répondantes au sondage de coter, sur une échelle de 1 à 7, c'est-à-dire de « pas du tout » à « beaucoup », la mesure dans laquelle ils avaient besoin d'améliorer certaines compétences afin de faire évoluer leur carrière. Parmi les répondants et répondantes des politiques, voici les compétences exigeant le plus d'améliorations générales (5 à 7 sur une échelle en 7 points) : connaissance de la seconde langue officielle (53 %), compétences en leadership (52 %), et connaissance du travail au niveau politique (47 %). La question de la connaissance de la deuxième langue officielle est abordée dans une section ultérieure.

Les compétences que les répondants et répondantes de la collectivité des politiques doivent perfectionner diffèrent de celles des autres participants et participantes au sondage. Comme prévu, compte tenu de la nature de leur travail, les répondants et répondantes des politiques sont moins susceptibles que les autres d'estimer avoir besoin d'améliorer leurs compétences en matière d'élaboration de politiques (38 % des répondants et répondantes des politiques contre 48 % des autres), leur connaissance du travail au niveau politique (47 % des répondants et répondantes des politiques contre 56 % des

autres) et leur connaissance des logiciels liés à l'emploi (10 % de la collectivité des politiques contre 15 % des autres). Par contre, ils étaient plus susceptibles que les autres répondants et répondantes d'estimer avoir besoin d'améliorer leurs compétences en leadership (52 % des répondants et répondantes des politiques contre 44 % des autres) et leurs compétences en gestion financière (43 % des répondants et répondantes des politiques contre 34 % des autres) afin de faire évoluer leur carrière.

Tableau 4 : Besoins de perfectionnement professionnel déterminés par les répondants et répondantes des politiques

Besoins de perfectionnement professionnel	Répondants et répondantes des politiques (N~501)
Apprendre ma deuxième langue officielle ou en améliorer ma connaissance	53 %
Améliorer mes compétences en leadership	52 %
Améliorer ma connaissance du travail au niveau politique (ou avec la haute gestion)	47 %
Améliorer mes compétences en gestion financière (p. ex., budgétisation)	43 %
Améliorer mes compétences en élaboration de politiques	38 %
Améliorer mes compétences en gestion de projet	37 %
Améliorer ma capacité à communiquer mes idées facilement	34 %
Améliorer mes techniques de gestion du temps	32 %
Me renseigner davantage sur la planification de carrière	28 %
Me renseigner davantage sur la prestation de services à la clientèle	15 %
Approfondir mes études régulières	15 %
Apprendre à utiliser des logiciels liés à l'emploi	10 %

Comparativement aux hommes, les femmes de la collectivité des politiques ressentaient généralement un plus grand besoin d'améliorer leurs compétences. En fait, les femmes étaient plus susceptibles que leurs homologues masculins de croire avoir besoin d'améliorer « beaucoup » les compétences suivantes : compétences en leadership (59 % des femmes contre 47 % des hommes); connaissance du travail au niveau politique (55 % des femmes contre 41 % des hommes); compétences en leadership financier (53 % des femmes contre 36 % des hommes); compétences en élaboration des politiques (45 % des femmes contre 32 % des hommes); compétences en gestion de projet (43 % des femmes contre 32 % des hommes); études régulières (21 % des femmes contre 11 % des hommes); et connaissance des logiciels liés à l'emploi (13 % des femmes contre 7 % des hommes). Ici encore, étant donné que le profil d'âge des femmes est plus jeune et qu'elles comptent moins d'années de service dans la fonction publique fédérale, elles ont eu moins d'occasions d'acquérir une expérience substantielle dans ces domaines.

Afin de mieux préparer les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques qui sont intéressés à devenir cadres de direction, les possibilités de formation devraient viser à perfectionner les compétences nécessaires à ce niveau, en particulier celles qui ont un lien avec la deuxième langue officielle et le leadership.

3.3.1 Profil de compétences

L'intérêt à accéder au niveau de cadres de direction et l'auto-évaluation de la préparation des membres de la relève des EX à devenir cadres de direction sont certes des facteurs importants pour planifier la relève des cadres de direction. Toutefois, les gestionnaires et les professionnels et professionnelles à la recherche d'un poste de cadre de direction doivent posséder de l'expérience dans des secteurs clés. On a donc demandé aux participants et participantes au sondage de coter sur une échelle de 1 à 7, c'est-à-dire de « aucune » à « vaste », leur degré d'expérience dans divers domaines. Les pourcentages mentionnés s'appliquent aux répondants et répondantes qui ont évalué leur expérience entre 5 et 7 sur une échelle en 7 points.

Compte tenu du caractère politique de leur travail, les répondants et répondantes des politiques possédaient une expérience considérable dans les secteurs suivants : élaboration des politiques (73 %), contact avec le niveau politique (71 %), et services de spécialistes et de consultants et consultantes professionnels (61 %). En fait, leur degré d'expérience dans ces secteurs était beaucoup plus grand que celui des autres répondants et répondantes, dont 27 % étaient très expérimentés dans le domaine de l'élaboration des politiques, 30 % avaient eu des contacts substantiels avec le niveau politique et 47 % étaient très expérimentés dans les services de spécialistes et de consultants et consultantes professionnels.

Les répondants et répondantes des politiques possédaient également plus d'expérience que les autres répondants et répondantes dans le domaine des opérations régionales (36 % des répondants et répondantes des politiques contre 30 % des autres). Cependant, comparativement aux autres participants et participantes au sondage, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient moins susceptibles d'avoir une expérience approfondie dans le domaine des opérations hiérarchiques (42 % des répondants et répondantes des politiques contre 55 % des autres) ainsi que de la gestion ou de la supervision de personnes, y compris la dotation (49 % des répondants et répondantes des politiques contre 60 % des autres). En fait, les autres répondants et répondantes étaient plus susceptibles de superviser des employés et employées que les répondants et répondantes des politiques (70 % des autres répondants et répondantes contre 53 % des répondants et répondantes des politiques). De plus, alors que les autres répondants et répondantes supervisaient en moyenne 13 employés et employées, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques n'en supervisaient en moyenne que six.

Sur le plan de l'expérience dans les domaines requis pour des postes de cadre de direction, les femmes et les hommes de la collectivité des politiques ne différaient pas beaucoup. Néanmoins, pour ce qui est de la gestion et de la supervision de personnel, y compris la dotation, une plus faible proportion de femmes que d'hommes ont reconnu posséder une vaste expérience (43 % des femmes contre 53 % des hommes). Fait intéressant, les deux supervisaient, en moyenne, un nombre similaire d'employés et employées. Une analyse plus poussée révèle que cette différence peut s'expliquer en partie par le profil d'âge plus jeune des femmes, un nombre d'années de service moindre dans la fonction publique fédérale et une concentration aux échelons inférieurs.

Afin de mieux préparer les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques à accéder à des postes de niveau de cadre de direction, il faudrait s'efforcer d'offrir des occasions d'acquérir des expériences diversifiées. L'acquisition d'expérience dans des domaines comme la gestion et la supervision de personnel, la dotation et les opérations hiérarchiques leur conférerait l'expérience diversifiée requise pour des postes de cadre de direction.

3.3.2 Profil linguistique

La maîtrise des deux langues officielles fait partie des exigences des postes de cadre de direction. C'est pourquoi le profil de la deuxième langue officielle des gestionnaires et des professionnels et professionnelles désireux d'accéder au niveau de cadre de direction doit être au moins CBC⁹. Parmi les répondants et répondantes des politiques, 37 % étaient bilingues au niveau CBC ou à un niveau supérieur, alors que 36 % avaient un profil linguistique inférieur au niveau CBC. Un pourcentage similaire de répondants et répondantes n'avaient pas été évalués (27 %). Si l'on compare les personnes évaluées seulement, on ne constate aucune différence entre la compétence linguistique des répondants et répondantes des politiques et celle des autres. Des différences fondées sur les groupes cibles de l'équité en emploi ont été constatées pour les membres des minorités visibles dans l'échantillon global; en particulier, parmi les personnes évaluées, les membres de minorités visibles (27 %) étaient beaucoup moins susceptibles d'avoir le profil CBC ou mieux que les autres répondants et répondantes (55 %). Les différences constatées selon le sexe dans le reste de l'échantillon ne se constatent pas dans la collectivité des politiques¹⁰.

Néanmoins, les niveaux de bilinguisme n'étaient pas répartis également parmi les répondants et répondantes. En fait, le bilinguisme au niveau CBC ou à un niveau supérieur dépendait largement du fait d'avoir le français comme première langue officielle. Alors que le tiers (33 %) des répondants et répondantes des politiques attestés ayant choisi l'anglais comme leur première langue officielle ont indiqué avoir un profil linguistique CBC ou plus, c'était le cas de la presque totalité (97 %) des répondants et répondantes attestés ayant choisi le français. En fait, peu de répondants et répondantes ayant choisi le français comme leur première langue officielle n'ont pas été évalués (3 %) comparativement aux répondants et répondantes ayant choisi l'anglais comme leur première langue officielle (33 %).

Quatre répondants et répondantes sur dix (41 %) de la collectivité des politiques ont reconnu avoir eu de la difficulté à progresser dans leur carrière en raison de leur profil linguistique. Une majorité de ces personnes (93 %) avaient un profil linguistique inférieur au niveau CBC ou n'avaient pas été évaluées. Encore une fois, les répondants et répondantes dont la première langue officielle est l'anglais (47 %) étaient plus susceptibles de signaler des difficultés que les personnes dont la première langue officielle est le français (13 %).

9 Le sigle « CBC » se rapporte au niveau de compétence respectif en matière de lecture, d'écriture et de communication verbale dans la deuxième langue officielle. Les lettres indiquent un niveau de compétence croissant, un « A » correspondant à un niveau plus rudimentaire qu'un « C ».

10 Si l'on compare les personnes attestées du reste de l'échantillon, une plus grande proportion de femmes que d'hommes sont bilingues au niveau CBC ou à un niveau supérieur (59 % des femmes contre 52 % des hommes).

Près du tiers (31 %) des répondants et répondantes des politiques estimaient avoir eu beaucoup de difficultés à obtenir de la formation linguistique (5 à 7 sur une échelle en 7 points). En fait, parmi les répondants et répondantes qui étaient bilingues au niveau CBC ou plus, une majorité (57 %) n'avaient suivi aucune formation linguistique offerte par la fonction publique fédérale. Par ailleurs, 87 % des personnes qui avaient un profil linguistique inférieur au niveau CBC avaient pris un cours de langue à la fonction publique fédérale. Les répondants et répondantes qui maîtrisent leur deuxième langue officielle étaient donc, en toute probabilité, bilingues au moment de leur entrée dans la fonction publique fédérale.

3.3.3 Programmes de perfectionnement

Pour accéder au niveau de cadre de direction, les gestionnaires et les professionnels et professionnelles doivent posséder une vaste expérience dans de nombreux domaines ainsi que des compétences et des habiletés particulières. Les employés et employées de la fonction publique fédérale qui désirent perfectionner leurs compétences et leurs habiletés et acquérir une expérience précieuse peuvent donc bénéficier de programmes de perfectionnement professionnel. Le sondage nous a permis d'évaluer l'intérêt suscité chez les gestionnaires et les professionnels et professionnelles par les programmes de perfectionnement professionnel de même que leur taux de candidature et de participation. Ainsi, on a demandé aux répondants et répondantes d'évaluer, sur une échelle de 1 à 7 (« pas du tout » à « beaucoup ») leur intérêt à l'égard de plusieurs programmes de perfectionnement. Les pourcentages mentionnés s'appliquent à la proportion de répondants et répondantes ayant exprimé un degré élevé d'intérêt (5 à 7 sur une échelle en 7 points).

Les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient modérément intéressés par un certain nombre de programmes de perfectionnement de carrière offerts dans la fonction publique fédérale. Les programmes de perfectionnement suscitant le plus d'intérêt furent les programmes internationaux (49 %), Échanges Canada (45 %), les programmes ministériels spéciaux (38 %) et le programme Cours et affectations de perfectionnement (38 %).

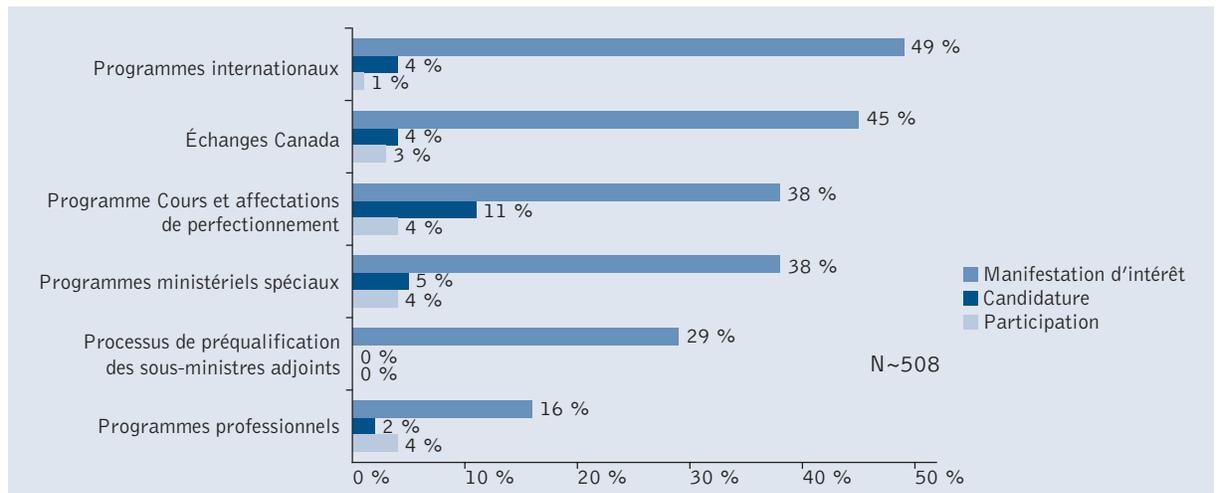
Les répondants et répondantes des politiques ont manifesté constamment plus d'intérêt que les autres participants et participantes au sondage à l'égard des programmes proposés : Programmes d'échanges internationaux (49 % des répondants et répondantes des politiques contre 42 % des autres); Échanges Canada (45 % des répondants et répondantes des politiques contre 36 % des autres); programmes ministériels spéciaux (38 % des répondants et répondantes des politiques contre 32 % des autres); programme Cours et affectations de perfectionnement (38 % des répondants et répondantes des politiques contre 33 % des autres); et Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (29 % des répondants et répondantes des politiques contre 18 % des autres). Cet intérêt plus vif à l'égard des programmes de perfectionnement professionnel n'est pas surprenant étant donné que les répondants et répondantes des politiques étaient également plus intéressés que les autres participants et participantes au sondage par une carrière de cadre de direction. Dans la collectivité des politiques, les femmes et les hommes ont manifesté un intérêt égal à l'égard des programmes de perfectionnement professionnel.

Compte tenu de l'intérêt manifesté à l'égard des programmes de perfectionnement, on s'attendrait à constater des taux de candidature ou de participation égaux. Or, très peu de participants et participantes au sondage, y compris ceux et celles de la collectivité des politiques, ont posé leur candidature ou participé aux programmes de perfectionnement susmentionnés (graphique 4). Néanmoins, le programme Cours et affectations de perfectionnement suscita des taux de candidature et de participation raisonnablement élevés (11 % et 4 % respectivement) compte tenu du calibre du programme et de l'avancement professionnel qui en résulte habituellement. Il faudrait toutefois mieux faire connaître le potentiel des programmes de perfectionnement puisque 81 % des répondants et répondantes des politiques se disent intéressés par une carrière de cadre de direction.

3.3.4 Obstacles au perfectionnement

Afin de mieux comprendre les obstacles qui empêchent les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de se prévaloir des possibilités de perfectionnement offertes, on a demandé aux répondants et répondantes au sondage de coter, sur une échelle de 1 à 7 (« pas du tout » à « beaucoup »), dans quelle mesure ils croyaient que diverses conditions avaient limité leur participation aux programmes de perfectionnement de la fonction publique fédérale. Les proportions mentionnées s'appliquent aux répondants et répondantes qui sont d'avis que les conditions avaient considérablement limité leur participation (5 à 7 sur une échelle en 7 points).

Graphique 4 : Programmes de perfectionnement et répondants et répondantes des politiques



Parmi les répondants et répondantes des politiques, les obstacles les plus fréquemment cités furent le manque de temps, mentionné par 49 % d'entre eux. Les autres obstacles à la participation des répondants et répondantes des politiques furent notamment : une méconnaissance des critères d'admissibilité (40 %); un soutien insuffisant de la direction (38 %); la nécessité de déménager (32 %); une méconnaissance de l'endroit où obtenir de l'information (31 %); et l'opinion que les programmes de perfectionnement ne se traduiraient pas par une multiplication des possibilités d'avancement (30 %). En fait, les répondants et répondantes des politiques étaient moins susceptibles que les autres participants et participantes au sondage d'estimer que l'ignorance de l'endroit où obtenir de l'information les avait empêchés de participer aux programmes de perfectionnement (31 % des répondants et répondantes des politiques contre 37 % des autres). En outre, la possibilité de devoir déménager qui accompagne les programmes de perfectionnement présentait un problème pour une plus faible proportion de répondants et répondantes des politiques (32 % contre 38 % des autres). La concentration relative de la collectivité des politiques dans la RCN peut expliquer cette constatation. Les femmes et les hommes de la collectivité des politiques partageaient des perceptions similaires à l'égard des obstacles à l'apprentissage.

Tout comme pour les autres participants et participantes au sondage, le temps posait un problème particulier pour les répondants et répondantes de la collectivité des politiques. Il est donc essentiel d'accorder aux gestionnaires et aux professionnels et professionnelles le temps nécessaire pour participer aux programmes de perfectionnement afin qu'ils puissent acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour occuper un poste

de cadre de direction. Toutefois, l'amélioration des communications concernant les programmes de perfectionnement, qu'il s'agisse des critères d'admissibilité ou de l'avancement professionnel pouvant en résulter, constitue manifestement une façon plus facile et efficace de promouvoir la participation.

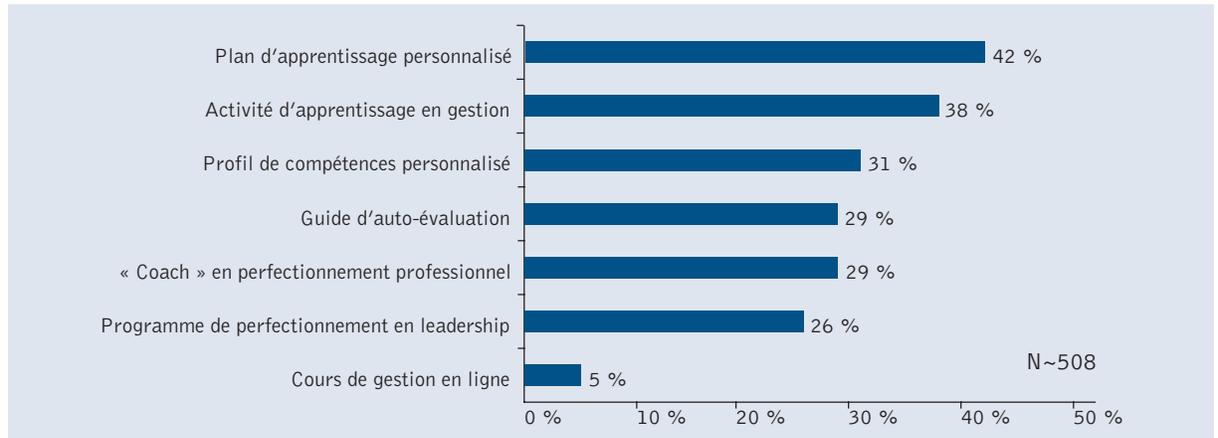
3.3.5 Méthodes d'apprentissage

Outre la participation aux programmes de perfectionnement, plusieurs méthodes d'apprentissage peuvent aider les employés et employées de la fonction publique à développer leur carrière. Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* a permis d'explorer ces méthodes d'apprentissage en demandant aux répondants et répondantes d'indiquer s'ils avaient participé ou non à une série d'activités d'apprentissage ou s'ils ne connaissaient pas les activités. Comme dans le cas des programmes de perfectionnement, de grands pourcentages de répondants et répondantes de la collectivité des politiques n'utilisent pas actuellement ou n'avaient jamais utilisé les méthodes d'apprentissage mentionnées. En fait, nombre de répondants et répondantes ne connaissaient pas les activités proposées. Néanmoins, les activités d'apprentissage les plus populaires étaient l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnalisé et la participation à une activité d'apprentissage en gestion, mentionnées respectivement par 42 % et 38 % des répondants et répondantes des politiques.

Dans la plupart des cas, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques et les autres personnes interrogées avaient utilisé sensiblement les mêmes méthodes d'apprentissage. Cependant, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient plus susceptibles que les autres personnes interrogées d'avoir sollicité les conseils d'un « tuteur » ou d'une « tutrice » en perfectionnement de carrière, tel qu'un orienteur ou une orienteuse, un conseiller ou une conseillère ou un mentor (29 %, contre 22 % des autres personnes interrogées). De même, peu de différences ont été constatées entre les hommes et les femmes, sauf pour les activités d'apprentissage en gestion qui ont attiré plus de femmes que d'hommes (43 % de femmes, contre 32 % d'hommes). Le graphique 5 illustre les réponses de la collectivité des politiques.

Les méthodes d'apprentissage telles que les profils de compétences, les guides d'auto-évaluation et les plans d'apprentissage personnels sont de simples moyens de savoir comment les compétences correspondent aux objectifs de carrière et, ainsi, de déterminer les domaines susceptibles d'amélioration pour l'atteinte des objectifs professionnels. À nouveau, le partage d'informations sur ces activités d'apprentissage pourrait s'avérer une façon simple de favoriser l'avancement professionnel des gestionnaires et des professionnelles dans la collectivité des politiques.

Graphique 5 : Participation des répondants et répondantes des politiques aux activités d'apprentissage



4.0 CONCLUSION

Le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* avait comme objectif de recueillir de l'information sur les cadres intermédiaires et les professionnels et professionnelles de niveau supérieur de la fonction publique fédérale afin de permettre une planification plus éclairée de la relève dans la fonction publique fédérale. Le présent rapport visait à présenter de l'information servant à la planification au sein de la collectivité des politiques grâce à l'examen des plans de carrière, de l'intérêt pour une carrière de cadre de direction et du perfectionnement des gestionnaires et des professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques.

Le profil démographique des répondants et répondantes des politiques diffère de celui des autres participants et participantes au sondage. Premièrement, par rapport aux autres collectivités, la collectivité des politiques comptait une plus grande proportion de femmes. Cela pourrait entraîner une plus grande représentation de femmes dans l'effectif de direction. Deuxièmement, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient en moyenne plus jeunes que les autres participants et participantes au sondage, donc plus loin de la retraite. En conséquence, on disposera de plus de temps pour former les membres de cette collectivité en vue de leur accession à des postes de direction. Troisièmement, dans cet important groupe de relève, la représentation actuelle des membres de minorités visibles est problématique compte tenu de l'objectif-repère de l'initiative *Faire place au changement* et de l'objectif global d'accroître la représentation de ce groupe au sein de l'effectif de direction.

On a constaté que les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques jouissent d'un avantage relatif lorsqu'il s'agit d'accéder au niveau de cadre de direction. Une majorité de répondants et répondantes de la collectivité des politiques appartiennent aux groupes professionnels qui alimentent traditionnellement les postes de cadre de direction au niveau d'entrée, et la nature de leur travail leur permet d'acquérir une expérience plus approfondie dans la plupart des domaines qu'exigent les postes de cadre de direction.

Les répondants et répondantes de la collectivité des politiques possèdent une expérience de travail très différente de celle des autres répondants et répondantes, particulièrement dans les domaines liés aux politiques. Par exemple, les répondants et répondantes de la collectivité des politiques étaient deux fois plus susceptibles que les autres répondants et répondantes d'avoir acquis une vaste expérience dans des domaines tels que l'élaboration de politiques et le travail stratégique. De plus, bien que les membres de la collectivité des politiques soient relativement plus concentrés dans la RCN, ils possédaient plus d'expérience régionale que les membres des autres collectivités. Néanmoins, tandis que les aspirants-cadres doivent posséder une expérience diversifiée, les gestionnaires et les professionnels et professionnelles de la collectivité des politiques tireraient avantage d'une expérience supplémentaire dans des domaines tels que la gestion de personnel et les services hiérarchiques. L'amélioration du bilinguisme chez les membres de cette collectivité permettrait aussi de supprimer un obstacle majeur à leur avancement professionnel.

CONCLUSION

Interrogés au sujet de leurs objectifs de carrière pour les trois prochaines années, les répondants et répondantes des politiques semblaient très motivés et plus susceptibles que les autres participants et participantes au sondage d'envisager les objectifs de carrière proposés comme étant des priorités élevées. Par exemple, près des deux tiers des répondants et répondantes des politiques, comparativement à la moitié des autres participants et participantes au sondage, estimaient que l'atteinte d'un poste supérieur constitue une priorité élevée. Comme il fallait s'y attendre, les répondants et répondantes des politiques ont également manifesté un plus grand intérêt à accéder au niveau de cadre de direction.

Globalement, les résultats du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* augurent bien pour la relève des cadres de direction dans la collectivité des politiques. En fait, des mesures simples, notamment l'amélioration des communications au sujet du perfectionnement professionnel et des programmes de développement, permettraient aux aspirants-cadres de direction de la collectivité des politiques d'atteindre leurs objectifs de carrière.

