



Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires

Document technique n° 3

Maintien en poste des nouveaux membres du personnel de la fonction publique fédérale

Plans de carrière des nouveaux fonctionnaires et particulièrement de ceux qui envisagent déjà de partir dans les cinq prochaines années

Christine Minas

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

Février 2002

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
SOMMAIRE.....	2
1.0 CONTEXTE.....	4
2.0 MÉTHODOLOGIE	5
2.1 POPULATION ET ÉCHANTILLON	5
2.2 PROFIL DES RÉPONDANTS ET RÉPONDANTES A USONDAGE.....	6
2.3 DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS ET RÉPONDANTES PAR MINISTÈRE OU ORGANISME ET PAR RÉGION	7
3.0 RÉSULTATS DU SONDAGE.....	8
3.1 INTENTION DE DEMEURER OU DE PARTIR.....	8
3.2 MAINTIEN EN POSTE ET RECRUTEMENT À LA FPF.....	8
3.3 SEXE	9
3.4 ÂGE	9
3.5 GROUPE VISÉ PAR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI.....	9
3.6 CATÉGORIES PROFESSIONNELLES	9
3.7 EXPÉRIENCE AVANT D'ENTRER À LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE	10
3.8 ACTIVITÉS DE RECHERCHE D'EMPLOI.....	11
3.9 UTILISATION DE L'INTERNET AUX FINS DE LA RECHERCHE D'EMPLOI	12
3.10 INFORMATION REÇUE AVANT D'ENTRER À LA FPF.....	14
3.11 MÉTHODES DE RECRUTEMENT ET INTENTIONS DE DEMEURER	15
3.12 MAINTIEN EN POSTE ET SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'EMPLOI	16
3.13 RAISONS POUR LESQUELLES LES NOUVEAUX FONCTIONNAIRES ENVISAGENT DE PARTIR.....	18
4.0 CONCLUSIONS B CERTAINES LEÇONS CONCERNANT LE MAINTIEN EN POSTE DES NOUVEAUX FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX	21

Sommaire

En réponse à un marché du travail de plus en plus concurrentiel et aux changements démographiques au sein de la population canadienne, la fonction publique fédérale (FPF) est à la recherche de nouvelles stratégies visant à recruter et à maintenir en poste les fonctionnaires. Dans la perspective de ce dernier objectif, le présent rapport s'intéresse particulièrement au maintien en poste des nouveaux fonctionnaires. Il s'appuie sur les recherches effectuées par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique, qui a mené, en janvier et février 2001, un sondage auprès de fonctionnaires récemment embauchés pour une durée indéterminée.

Le Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires (SNF) portait sur l'expérience en matière de recrutement, la satisfaction à l'égard du travail et les plans de carrière d'un échantillon représentatif des 8743 personnes embauchées pour une durée indéterminée à la FPF de base, durant la période de douze mois comprise entre le 1er juillet 1999 et le 30 juin 2000.

Le présent rapport permet de révéler plusieurs problèmes importants en ce qui concerne le maintien en poste des fonctionnaires. Au premier rang de ceux-ci, on constate que plus du quart (27 %) des répondants et répondantes récemment embauchés font état de leur intention de partir dans les cinq prochaines années. Un pourcentage supérieur d'hommes (30 %) que de femmes (24 %) manifestent cette intention. Les répondants et répondantes qui semblent particulièrement manifester cette intention de quitter leur emploi font partie des catégories Scientifique et professionnelle (34 %), Administration et service extérieur (31 %) et Exploitation (30 %).

On a également relevé des différences entre les fonctionnaires qui ont été recrutés à l'interne et ceux qui proviennent de l'extérieur. Les recrues qui proviennent du marché du travail externe étaient beaucoup plus susceptibles de faire état d'une intention de partir d'ici relativement peu de temps (1 à 3 ans).

Le niveau d'études est associé à l'intention de quitter les rangs de la FPF. En effet, les répondants et répondantes qui possèdent un diplôme universitaire sont beaucoup plus susceptibles de faire état de leur intention de partir dans les cinq prochaines années. Ainsi, 31 % des répondants et répondantes possédant un baccalauréat manifestent l'intention de partir, par rapport à 26 % de ceux et celles qui possèdent un grade universitaire ou un diplôme de niveau inférieur à celui du baccalauréat.

Plusieurs répondants et répondantes se préoccupent de l'utilisation qui est faite de leurs connaissances académiques dans le cadre de leur emploi, et ce facteur est associé à l'intention de quitter la FPF dans les trois prochaines années. De la même manière, les préoccupations relatives aux possibilités d'avancement, à la possibilité d'influencer les décisions qui ont une incidence sur son propre travail et au soutien du perfectionnement professionnel sont reliées à l'intention de partir.

On a noté des différences significatives au chapitre de l'utilisation de l'Internet et de l'intention de demeurer au sein de la FPF. Les répondants et répondantes qui n'avaient pas accès à l'Internet

sont beaucoup moins susceptibles que les autres de faire état d'une intention de partir dans les cinq prochaines années.

Les quatre principales raisons données à l'appui de l'intention de partir sont les suivantes : mieux mettre à profit ses aptitudes et capacités, gagner plus d'argent, trouver un emploi où l'incidence du travail sera visible et améliorer ses chances d'avancement.

Le présent rapport détaillé permet de mieux comprendre les questions qui ont une incidence sur le maintien en poste des fonctionnaires nouvellement embauchés et, en cela, met en lumière les principaux aspects qui pourraient faire l'objet d'améliorations.

1.0 Contexte

En mars 2000, on a publié un rapport préliminaire sur les conclusions d'un sondage mené auprès des nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée dans la fonction publique fédérale (FPF)¹. Le présent rapport étudie plus en détail la question du maintien en poste parmi les participants et participantes à ce sondage. Parmi les questions soulevées figurent les suivantes : Combien de temps les fonctionnaires envisagent-ils de demeurer au sein de la FPF? Leurs intentions varient-elles selon leur âge, leur niveau d'instruction ou leur appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi? Quelles sont les raisons pour lesquelles ces personnes souhaitent quitter la FPF?

Le Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires (SNF) portait sur l'expérience en matière de recrutement, la satisfaction à l'égard du travail et les plans de carrière d'un échantillon représentatif des 8743 personnes embauchées pour une durée indéterminée à la FPF de base entre le 1er juillet 1999 et le 30 juin 2000².

Les personnes recrutées au sein de l'effectif nommé pour une durée indéterminée de la FPF proviennent du marché de travail externe, ainsi que de l'effectif interne parmi les fonctionnaires nommés pour une période déterminée³. Durant la période d'un an visée par l'enquête, 3 135 personnes (37 %) provenaient des rangs du marché du travail externe tandis que les autres 5 608 (63 %) provenaient des rangs des personnes occupant un poste doté pour une période déterminée.

¹ Brian McDougall, Micheline Nehme et Rolina van Gaalen (mars 2001), *Joindre les rangs de l'effectif de base : Rapport préliminaire sur le Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires fédéraux nommés pour une durée indéterminée* (<http://www.psc-cfp.gc.ca/research>).

² Bien que ce sondage ait principalement porté sur la FPF au sens où elle est définie dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les nouveaux fonctionnaires (au nombre de 724) recrutés par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) pendant cette même période ont également été invités à y prendre part.

³ Ceux et celles qui ont été des employés et employées de durée déterminée avant d'être indéterminés sont considérés comme étant membres de la population de durée déterminée ou comme tenant des postes de durée déterminée convertis.

2.0 Méthodologie

Les résultats du Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires sont fondés sur une analyse des réponses données par 990 fonctionnaires à un questionnaire administré pendant une période de trois semaines, en janvier et février 2001. Le questionnaire comprenait environ 100 questions portant sur une vaste gamme d'aspects liés au recrutement et au maintien en poste des personnes nouvellement embauchées au sein de l'effectif nommé pour une durée indéterminée.

Bien qu'il ait été conçu par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP), le sondage a été administré par Internet, par l'entreprise de sondage Ipsos-Reid. Chaque répondant éventuel et répondante éventuelle a reçu, par courriel, une lettre d'invitation à prendre part à l'étude, un numéro d'identification personnel (NIP) unique ainsi que l'adresse Internet du sondage. Les destinataires ont reçu plusieurs avis de rappel pour les inciter à prendre part à l'étude.

2.1 Population et échantillon

La population visée par cette étude regroupait 8 743 personnes recrutées à l'effectif de base entre le 1er juillet 1999 et le 30 juin 2000, et 1 867 personnes recrutées par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), pendant cette même période. Le tableau 1 présente le profil de la population.

Tableau 1 :
Nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée de juillet 1999 à
juin 2000

	Recrues de l'extérieur	Postes de durée déterminée convertis	Total
Catégories professionnelles			
Cadres de direction	29	3	32
Scientifique et professionnelle	505	770	1275
Administration et service extérieur	1221	1746	2967
Technique	378	347	725
Soutien administratif	474	1973	2447
Exploitation	527	168	1295
Autres	1	1	2
Régions			
Atlantique	231	422	653
Québec (à l'exception de la RCN)	210	464	674
Région de la Capitale nationale (RCN)	1282	2479	3761
Ontario (à l'exception de la RCN)	234	861	1095
Prairies	517	456	973
Alberta	252	361	613
Colombie-Britannique	340	506	846
Territoires	69	57	126
Groupes de l'équité en matière d'emploi			
Femmes	991	2690	3681
Personnes handicapées	50	183	233
Minorités visibles	228	391	619
Autochtones	117	270	387
Organismes non visés par la LEFP			
Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)	783	1074	1867
Totaux			
Sans l'ADRC	3135	5608	8743
Avec l'ADRC	3928	6682	10610
Source : données fournies par la Division de la gestion de l'information de la Commission de la fonction publique.			

L'échantillonnage s'est fait comme suit. Pour les nouvelles recrues à la FPF visée par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), un échantillon représentatif de 4 328 personnes a été sélectionné au hasard pour participer à l'étude. Afin de faciliter notre analyse de l'expérience des nouvelles recrues de divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi (ÉE), nous avons procédé à un suréchantillonnage en invitant tous les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées qui s'étaient auto-identifiés à participer.

2.2 Profil des répondants et répondantes au sondage

Les 990 répondants et répondantes de la présente étude ont été nommés pour une durée indéterminée au sein de la FPF par le biais de deux mécanismes de recrutement : plus de la moitié (52 %) de ces personnes provenaient de l'extérieur tandis que les autres (48 %) ont été recrutées parmi les rangs des fonctionnaires nommés pour une période déterminée. L'anglais était la première langue de 67 % de l'ensemble des répondants et répondantes, tandis que tel était le cas du français pour 28 % des répondants et répondantes. L'âge moyen des répondants et répondantes était de 36 ans. Il s'agit d'un âge considérablement inférieur à l'âge moyen de l'effectif global de la FPF qui, au moment du sondage, était de 45 ans.

Une proportion supérieure de répondantes provenaient des rangs des postes de durée déterminée convertis plutôt que d'être des recrues de l'extérieur. Parmi les nouveaux fonctionnaires qui avaient occupé un poste de durée déterminée, les deux tiers (67 %) étaient des femmes. À l'inverse, seulement 46 % des répondants et répondantes provenant de l'extérieur étaient des femmes.

Un tiers (33 %) de tous les répondants et répondantes possédaient un baccalauréat, tandis que 26 % avaient un diplôme d'études supérieures (p. ex., une maîtrise, un diplôme professionnel ou un doctorat). Un autre groupe de 25 % possédaient un certificat ou un diplôme d'études collégiales ou techniques. Seulement 15 % avaient un diplôme d'études secondaires ou des références d'emploi à titre d'apprenti ou de métier. Un pourcentage supérieur de nouvelles recrues ayant suivi des études universitaires ont joint les rangs de l'effectif de base en provenant de l'extérieur (68 %) que des rangs des fonctionnaires occupant un poste de durée déterminée (50 %).

La stratégie du suréchantillonnage des groupes visés par l'équité en matière d'emploi s'est traduite par une représentation proportionnellement plus marquée, parmi les répondants et répondantes, des autochtones (8 %), des personnes handicapées (4 %) et des membres des minorités visibles (19 %).

2.3 Distribution des répondants et répondantes par ministère ou organisme et par région

Les répondants et répondantes au sondage travaillaient dans divers ministères et organismes. Parmi les ministères et organismes où l'on retrouvait une représentation particulièrement significative figuraient Développement des ressources humaines Canada (15 %), l'Agence des douanes et du revenu du Canada (11 %) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (7 %). En outre, les répondants et répondantes travaillant pour Statistique Canada représentaient 6 % de l'ensemble des réponses tandis que quatre autres ministères (Environnement Canada, Justice, Santé Canada et Transports Canada) représentaient 5 % du total.

Près des deux tiers (68 %) des répondants et répondantes occupaient un poste au sein de l'une des deux catégories professionnelles suivantes : Scientifique et professionnelle (20 %) et Administration et service extérieur (48 %). Seulement deux répondants ou répondantes occupant un poste de cadre ont participé au sondage. Les proportions des trois autres catégories professionnelles sont les suivantes : Technique (10 %), Soutien administratif (20 %) et Exploitation (2 %). Le taux de participation peu élevé parmi les membres de la catégorie Exploitation s'explique du fait des contraintes techniques, comme l'absence d'un accès à l'Internet en milieu de travail.

3.0 Résultats du sondage

3.1 Intention de demeurer ou de partir

Au total, 73 % des répondants et répondantes envisagent de demeurer au sein de la fonction publique fédérale pendant plus de cinq ans tandis que 27 % envisagent de partir au cours de la même période. Parmi les répondants et répondantes qui envisagent de quitter la fonction publique fédérale, plus de la moitié (55 %, n=145) pensent le faire au cours des trois à cinq prochaines années tandis que plus d'un tiers d'entre elles (38 %, n=102) envisagent de demeurer pendant une période de un à trois ans et que moins d'un dixième d'entre elles (7 %, n=18) prévoient demeurer pendant moins d'un an.

On note des variations considérables sur le plan des efforts que consacrent les personnes qui envisagent de quitter la fonction publique fédérale à chercher un emploi. Les personnes qui ont indiqué qu'elles demeureraient à l'emploi de la FPF pendant les trois à cinq prochaines années n'ont pas été invitées à répondre à la question portant sur leur comportement au titre de la recherche d'un emploi. La moitié des personnes qui ont indiqué qu'elles cherchaient un emploi le faisaient de façon occasionnelle, c'est-à-dire moins de trois fois par semaine, tandis que 43 % d'entre elles ne cherchaient absolument pas de travail et que seulement 6 % d'entre elles recherchaient activement un travail, au moins trois fois par semaine.

On a relevé des différences significatives sur le plan statistique entre la période pendant laquelle les répondants et répondantes envisageaient de demeurer au sein de la FPF et l'intensité de leurs activités en matière de recherche d'emploi. Parmi les personnes qui pensaient demeurer à la FPF pendant moins d'un an, 56 % effectuaient une recherche de façon occasionnelle tandis que 22 % recherchaient activement un travail. Par contre, les personnes qui envisageaient de demeurer au sein de la FPF pendant une période variant de un à trois ans se répartissaient presque également entre le fait de chercher à l'occasion (50 %) et de ne pas rechercher actuellement du travail (48 %).

3.2 Maintien en poste et recrutement à la FPF

On a également noté des différences, entre les recrues internes et externes, sur le plan de l'intention de demeurer au sein de la FPF. Les personnes recrutées du marché du travail externe étaient beaucoup plus susceptibles de faire état de l'intention de partir d'ici relativement peu de temps (1 à 3 ans) [voir le tableau 2].

Tableau 2 :
Intention de demeurer au sein de la fonction publique fédérale, par mécanisme de recrutement

Combien de temps envisagez-vous de demeurer à la fonction publique fédérale?	Mécanisme de recrutement des répondants et répondantes		Total
	Recrues internes (%)	Recrues externes (%)	%
Moins d'un an	1	3	2
1-3 ans	7	13	10
3-5 ans	13	16	15
Au moins 5 ans	79	68	73
Pourcentage total	100	100	100
Nombre total	478	512	990

3.3 Sexe

Les intentions des répondants et répondantes en ce qui concerne leur désir de demeurer ou non au sein de la FPF varient selon leur sexe, alors que 70 % des hommes, par rapport à 76 % des femmes, indiquent qu'ils resteront plus de cinq ans. La différence la plus marquée entre les sexes, à ce chapitre, se remarque parmi le groupe des personnes qui ont fait état de leur intention de demeurer entre 1 et 3 ans, alors que 13 % des hommes contre 8 % des femmes manifestent une telle intention.

Si l'on se penche sur les liens entre la manière dont les répondants et répondantes ont été recrutés et leur intention de partir ou de demeurer, les différences entre les sexes susmentionnées ne se vérifient que dans le cas des femmes. Dans les faits, 81 % des femmes provenant de l'interne ont indiqué qu'elles souhaitaient demeurer plus de cinq ans tandis que 68 % de celles recrutées de l'extérieur ont manifesté ce même désir.

3.4 Âge

L'âge moyen des personnes qui envisagent de demeurer au sein de la FPF pendant au moins cinq ans est de 37 ans. Par contre, l'âge moyen général des personnes qui envisagent leur départ au cours des cinq prochaines années est de 34 ans. L'âge moyen des répondants et répondantes qui envisagent de partir d'ici un à trois ans est le moins élevé (33), tandis que celui des répondants et répondantes qui envisagent leur départ dans l'année suivante ou d'ici trois à cinq ans est de 34 ans. Ces résultats montrent que les nouvelles recrues plus âgées sont plus susceptibles de demeurer au sein de la FPF, tandis que les recrues les plus jeunes envisagent déjà de partir.

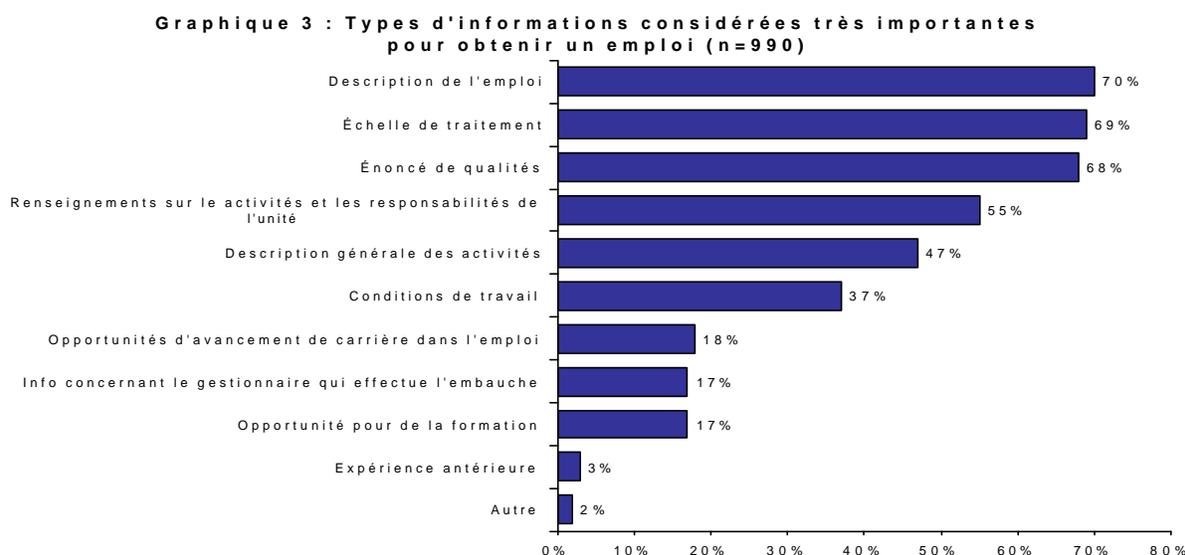
3.5 Groupe visé par l'équité en matière d'emploi

On a relevé des différences chez les groupes visés par l'équité en matière d'emploi au chapitre de l'intention de demeurer, pour ce qui est du groupe des minorités visibles, bien que tel ne soit pas le cas pour les recrues se rangeant dans la catégorie des autochtones ou des personnes handicapées. Plus du tiers (34 %) du groupe des minorités visibles par rapport à un quart (25 %) des autres répondants et répondantes ont fait état d'une intention de partir d'ici cinq ans. Le critère de la première langue officielle des répondants et répondantes n'a pas permis de relever de différence significative sur le plan statistique quant à l'intention de partir.

3.6 Catégories professionnelles

Une comparaison des catégories professionnelles a permis de relever des différences marquées. Parmi les personnes les plus susceptibles de demeurer au sein de la FPF pendant une période d'au moins cinq ans figurent les répondants et répondantes des catégories Soutien administratif (85 %) et Technique (82 %) [voir le graphique 1]. Par opposition, environ un tiers des répondants et répondantes des catégories professionnelles Scientifique et professionnelle (34 %), Administration et service extérieur (31 %) et Exploitation (30 %) envisagent de partir d'ici cinq ans. Ces constatations permettent de croire que les nouvelles recrues travaillant dans le domaine du savoir ou occupant un poste au niveau de l'exploitation sont susceptibles de quitter la FPF.

Ces deux catégories représentent deux pôles opposés quant à la nature et aux conditions du travail. Cette conclusion justifie une analyse plus poussée.



Le niveau d'études est fortement associé à l'intention de quitter la FPF dans les cinq prochaines années. Les répondants et répondantes qui possèdent à tout le moins un baccalauréat sont plus susceptibles de manifester une telle intention. À titre d'exemple, 31 % des répondants et répondantes possédant un baccalauréat manifestent l'intention de partir, par rapport à 26 % des personnes possédant un grade ou un certificat universitaire en deçà du niveau d'un baccalauréat. Par contraste, seulement 18 % des répondants et répondantes possédant un diplôme d'études collégiales, d'études techniques ou de cégep envisagent de partir.

3.7 Expérience avant d'entrer à la fonction publique fédérale

On note des différences significatives entre les répondants et répondantes selon la nature de leur activité principale douze mois avant d'entrer à la FPF. De manière plus spécifique, 36 % des répondants et répondantes qui étaient aux études, par rapport à 25 % des répondants et répondantes qui travaillaient, ont manifesté l'intention de partir au cours des cinq prochaines années. Par contre, seulement 20 % des personnes qui avaient été à la recherche d'un emploi au cours de l'année précédente ont fait état de l'intention de partir. C'est parmi les rangs des répondants et répondantes qui avaient assumé des obligations familiales au cours de l'année précédente que l'on retrouve les personnes les moins susceptibles de partir (9 %).

Fait étonnant, on n'a pas noté de différences significatives, sur le plan statistique, entre les personnes qui occupaient préalablement un emploi dans le secteur privé par rapport au secteur public et au secteur des organismes sans but lucratif en ce qui concerne l'intention de quitter la fonction publique fédérale. Un examen plus poussé de cet indicateur ne permet pas de relever de différences entre les membres des divers secteurs, au rang desquels figurent le secteur privé, les employeurs fédéraux de l'extérieur de la fonction publique, d'autres employeurs de la fonction publique, le secteur public élargi, les employeurs sans but lucratif, la fonction publique fédérale

et les autres catégories. Qui plus est, les répondants et répondantes qui occupaient un poste permanent n'étaient pas plus susceptibles d'envisager de partir que ceux qui n'avaient pas préalablement occupé de poste permanent.

La corrélation entre le domaine d'études des répondants et répondantes et leur principal travail avant de rejoindre les rangs de la fonction publique est associée à leur intention de partir. De manière plus spécifique, un pourcentage plus important (29 %) des répondants et répondantes qui occupaient un emploi complètement apparenté ou apparenté à leur domaine d'études ou à leur plan de carrière à long terme sont plus susceptibles de manifester le désir de partir dans les cinq prochaines années que ne le sont leurs collègues (22 %) qui occupaient un emploi non apparenté ou entièrement non apparenté à leur domaine de formation. Cette constatation semble indiscutablement ne pas découler de soi puisque d'autres constatations montrent que les fonctionnaires qui estiment que l'on ne tire pas parti de leurs connaissances académiques sont plus susceptibles d'envisager de partir. Une interprétation possible de cette constatation tient au fait que les personnes qui estiment que leurs compétences sont assorties à leur emploi pourraient facilement trouver un travail semblable à l'extérieur de la FPF. À l'inverse, les personnes dont les compétences ne sont pas aussi bien assorties à leur emploi pourraient croire qu'il serait difficile de trouver un emploi apparenté à leur domaine et, en conséquence, elles envisagent de demeurer au sein de la FPF pour d'autres raisons, comme la diversité du travail disponible.

3.8 Activités de recherche d'emploi

Le degré d'intensité avec lequel les répondants et répondantes ont cherché un emploi avant de rejoindre les rangs de la FPF est associé au fait que ces personnes envisagent d'y demeurer. Parmi les personnes qui ont cherché un emploi de façon occasionnelle (moins de trois fois par semaine), un tiers (33 %) avaient l'intention de partir d'ici cinq ans, par rapport à celles qui ont cherché activement [au moins trois fois par semaine] (21 %) ou qui n'ont pas cherché de travail (22 %).

Les répondants et répondantes qui avaient cherché du travail sur d'autres sites Web de recherche d'emplois étaient plus susceptibles de faire état d'une intention de partir d'ici cinq ans. Plus d'un cinquième (22 %) des répondants et répondantes qui s'étaient inscrits à un répertoire en vue d'obtenir un emploi au sein de la FPF, par rapport à près du tiers (31 %) des personnes qui ne l'avaient pas fait, ont manifesté l'intention de partir. Les différences relevées au titre de ces deux indicateurs permettent de croire que les personnes qui ont connaissance des occasions d'emploi plus largement diffusées, notamment sur Internet, sont plus susceptibles de partir d'ici cinq ans. De la même manière, les personnes qui connaissent mieux les méthodes de recrutement de la FPF, comme les répertoires d'emplois, sont plus susceptibles de faire état d'une intention de demeurer pendant au moins cinq ans.

Pour ce qui est de l'activité de recherche d'emploi qui leur a permis de rejoindre les rangs de la FPF, on a invité les répondants et répondantes à préciser le secteur de l'économie dans lequel ils souhaitaient préférentiellement travailler. Fait à noter, comme en atteste le tableau 3, 51 % des répondants et répondantes qui ont indiqué que le secteur privé constituait leur premier choix ont manifesté leur intention de partir d'ici cinq ans. Cela signifie qu'un pourcentage aussi important (49 %) des répondants et répondantes dont le premier choix était le secteur privé ont indiqué

qu'ils resteraient au sein de la FPF. Par contre, comme on pouvait le prévoir, les personnes dont le premier choix était la FPF étaient fortement susceptibles (86 %) de faire état d'une intention de demeurer pendant au moins cinq ans, tandis que seulement 14 % d'entre elles envisageaient de partir au cours de cette même période.

Tableau 3 :

Intention de quitter la FPF, ou d'y demeurer, selon le secteur représentant le premier choix

Intention	Secteur représentant le premier choix durant la recherche d'emploi (secteurs sélectionnés uniquement)	
	Secteur privé (%)	Fonction publique fédérale (%)
Partir d'ici cinq ans	51	14
Demeurer pendant au moins cinq ans	49	86
Total	100 (n=195)	100 (n=383)

Le nombre moyen d'offres d'emploi des employeurs externes s'est élevé à 1,5. Cependant, comme l'indique le tableau 4, près des deux tiers (65 %) des répondants et répondantes ont eu moins de deux offres d'emploi. On n'a pas noté de différence en ce qui concerne l'intention de demeurer ou de partir, par rapport au nombre d'offres d'emploi que les répondants et répondantes ont reçues des employeurs de l'extérieur.

Tableau 4 :

Nombre d'offres d'emploi des employeurs de l'extérieur

Nombre d'offres	Pourcentage
0	40
1	25
2	21
3	11
4	3
5	3
6+	2
Total	100 (n=591)

3.9 Utilisation de l'Internet aux fins de la recherche d'emploi

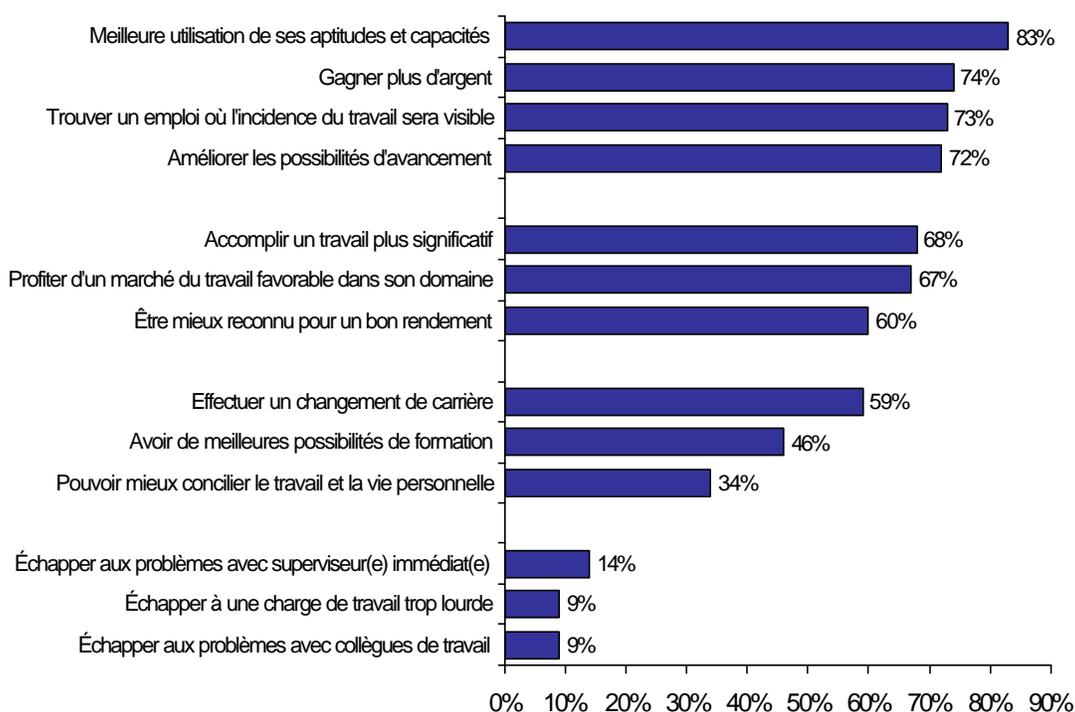
On a noté des différences parmi les répondants et répondantes en ce qui concerne l'utilisation de l'Internet. Plus d'un cinquième (22 %) des répondants et répondantes n'avaient pas accès à Internet, tandis que 17 % y avaient accès, mais n'y ont pas eu recours pour leur recherche d'emploi, et que 61 % d'entre eux disposaient d'un tel accès et y ont eu recours. On a noté des différences significatives entre le niveau d'utilisation de l'Internet et l'intention de demeurer à la FPF. Les personnes qui n'avaient pas accès à l'Internet étaient beaucoup moins susceptibles de faire état d'une intention de partir d'ici cinq ans. Cela peut s'expliquer par une moins bonne connaissance des possibilités offertes, tant au sein des secteurs public que privé. On pourrait également avancer comme explication que les personnes qui occupent un emploi dans le cadre duquel l'accès à l'Internet n'est pas prévu sont moins habituées de rechercher un travail par ce truchement.

Par contre, 36 % et 31 %, respectivement, des personnes qui avaient accès à l'Internet et qui n'y ont pas eu recours ou y ont eu recours pour leur recherche ont fait état d'une intention de partir. La proportion plus grande des personnes qui envisagent de partir permet de croire que celles qui ont accès à l'Internet, qu'elles y aient ou non recours, sont plus au courant des possibilités de carrière. Encore une fois, comme nous l'avons déjà mentionné, on pourrait également avancer comme explication que ces personnes occupent un emploi qui réserve une plus large part aux communications électroniques, en conséquence de quoi elles ont eu recours à ce mécanisme dans le cadre de leur recherche d'emploi.

Un examen des différences sur le plan des intentions de quitter la FPF par rapport au seul critère d'utilisation ou non de l'Internet dans le cadre de la recherche d'emploi montre qu'un nombre considérablement moindre de personnes (22 %) qui n'ont pas eu recours à l'Internet avaient l'intention de partir dans les cinq prochaines années, par rapport à celles qui y ont eu recours (31 %). Cependant, parmi les répondants et répondantes qui ont eu recours à Internet, le niveau d'utilisation de celui-ci n'est pas relié à leur intention de quitter la FPF ou d'y demeurer.

Dans le cadre de leur recherche d'emploi, les répondants et répondantes ont eu recours à l'Internet à diverses fins au rang desquelles figurent les suivantes : communiquer par courriel avec des personnes-ressources et des employeurs éventuels, présenter des demandes d'emploi en direct, consulter le site Web de la CFP (emplois.gc.ca) et participer à Alerte emploi (* SOS Emploi +). Le graphique 2 illustre la fréquence à laquelle les répondants et répondantes ont eu recours à l'Internet à divers titres.

Graphique 4 : Raisons considérées importantes ou très importantes concernant l'intention de quitter la FPF (n=120)



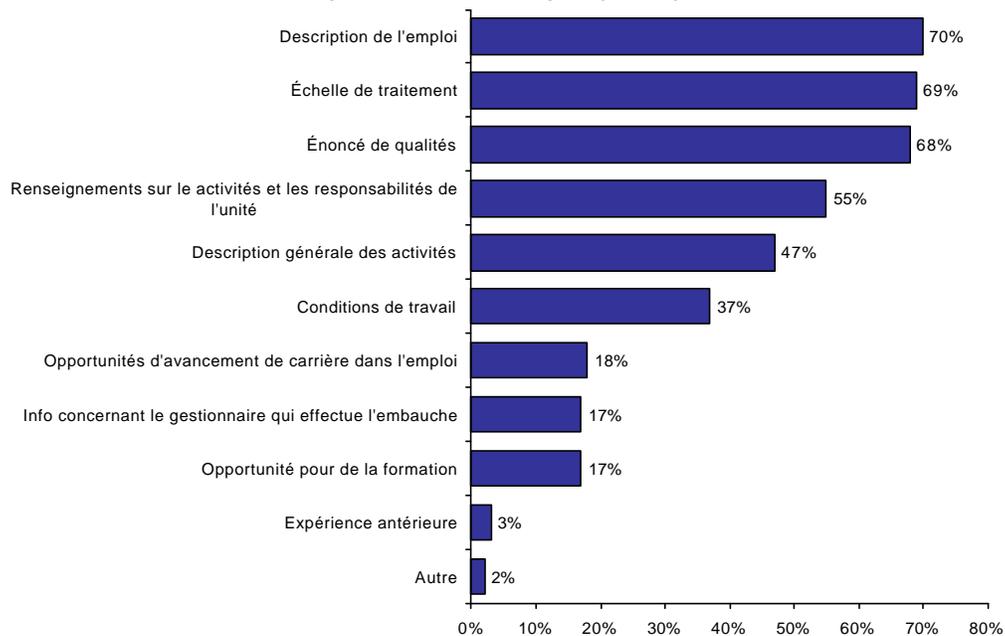
Un seul type d'utilisation de l'Internet a été associé à l'intention de quitter la FPF ou d'y demeurer. Ainsi, 42 % des personnes qui ont eu recours au courriel pour communiquer avec des personnes-ressources ou des employeurs éventuels, par rapport à 25 % de celles qui se sont abstenues de cette activité, ont fait état d'une intention de partir d'ici cinq ans.

3.10 Information reçue avant d'entrer à la FPF

On a invité les répondants et répondantes à préciser les trois principales sources d'information pour trouver leur premier emploi au sein de la FPF et à classer celles-ci. Le graphique 3 montre clairement que la majorité des répondants et répondantes ont indiqué que le fait d'avoir une description de l'emploi, de connaître l'échelle de traitement, et d'avoir un énoncé de qualités et des renseignements sur les activités et les responsabilités de l'unité s'étaient tous avérés importants pour eux.

Pour deux des indicateurs, on a constaté un lien entre l'information et l'intention de demeurer au sein de la FPF ou de partir. En effet, les répondants et répondantes qui avaient une description générale des activités et des responsabilités de l'unité de travail étaient plus susceptibles de demeurer au sein de la FPF que ceux et celles qui ne disposaient pas d'une telle description. Cependant, le fait d'avoir une description générale des activités du ministère ou de l'organisme n'a pas rendu les répondants et répondantes plus susceptibles de demeurer au sein de la FPF. En fait, 70 % des personnes qui disposaient d'une telle description, par rapport à 75 % de celles qui n'en avaient pas, ont fait état de l'intention de demeurer pendant au moins cinq ans. La différence tient donc au fait que la possession d'une information plus détaillée, c'est-à-dire au niveau de

Graphique 3 : Types d'informations considérées très importantes pour obtenir un emploi (n=990)



l'unité, fait en sorte qu'une personne est plus susceptible de conserver son poste tandis que la possession d'une information plus générale, c'est-à-dire au niveau du ministère, a l'effet inverse.

On a invité les répondants et répondantes à indiquer, par ordre d'importance, les trois principales raisons qui les avaient incités à accepter leur premier emploi à la FPF. Les raisons les plus fréquemment invoquées comme importantes sont les suivantes : utilisation des connaissances, des aptitudes et des capacités (40 %), accession à la FPF (40 %), sécurité d'emploi (35 %) et possibilité de travailler dans son domaine d'études (32 %).

Les répondants et répondantes étaient moins susceptibles de vouloir partir dans les cinq prochaines années s'ils affirmaient attacher de l'importance à la sécurité d'emploi (21 % c. 30 %) et aux possibilités d'avancement (21 % c. 29 %). Par contre, les personnes les plus susceptibles d'avoir l'intention de partir dans les cinq prochaines années ont considéré comme importantes les raisons suivantes : acquérir de l'expérience dans ce type de travail (44 % c. 22 %), possibilité de travailler dans son domaine d'études (35 % c. 23 %) et seule offre d'emploi à ce moment (39 % c. 25 %).

3.11 Méthodes de recrutement et intentions de demeurer

La situation professionnelle des répondants et répondantes avant qu'ils ne rejoignent les rangs de la FPF est reliée à leur intention de partir. Plus de la moitié (56 %) des personnes qui agissaient à titre de consultants pour des entreprises extérieures ont fait état de l'intention de partir dans les cinq prochaines années. Plus du quart (29 %) de celles qui ne travaillaient pas, à quelque titre que ce soit, pour la FPF et exactement un quart de celles qui travaillaient à titre temporaire pour une agence extérieure envisageaient de partir dans les cinq prochaines années. Par contre, un pourcentage moindre des personnes qui occupaient un emploi occasionnel (20 %) ou un emploi d'étudiant [PFETÉ, programme Coop] (23 %) envisageaient de partir.

On a également relevé des différences significatives sur le plan statistique selon que les répondants et répondantes aient ou non été recrutés par le truchement du programme de recrutement de la fonction publique et l'intention de quitter les rangs de celle-ci ou d'y demeurer. Près de la moitié (44 %) des personnes recrutées par le truchement de ce programme ont manifesté l'intention de partir dans les cinq prochaines années, tandis qu'environ seulement un quart (23 %) de celles qui n'avaient pas été ainsi recrutées ont fait état d'une telle intention. L'information concernant le gestionnaire responsable de l'embauche, par exemple à quel moment on l'a rencontré pour la première fois, n'était pas reliée à l'intention de partir ou de rester.

3.12 Maintien en poste et satisfaction à l'égard de l'emploi

Dans l'ensemble, les répondants et répondantes se sentaient satisfaits de plusieurs des aspects inhérents à un emploi à la FPF. Un pourcentage important de répondants et répondantes se disent tout à fait d'accord ou d'accord avec les énoncés suivants : la FPF offre une large gamme d'emplois (87 %), d'excellents avantages sociaux (87 %), une souplesse suffisante pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle (87 %), un engagement à la diversité en milieu de travail (86 %), un travail véritablement intéressant (86 %) et un milieu de travail de qualité (76 %). Au moins la moitié des répondants et répondantes se disent tout à fait d'accord ou d'accord avec les énoncés suivants : la FPF accorde de l'importance à son personnel (64 %), favorise la réflexion indépendante (51 %) et le moral du personnel y est bon (50 %). Cependant, on a noté un très vif désaccord ou un désaccord avec les trois énoncés suivants : la FPF prend des décisions en matière d'embauche dans un délai raisonnable (75 %), offre des salaires concurrentiels par rapport à ceux du secteur privé (53 %) et est ouverte au changement (52 %).

Un examen attentif des indicateurs ayant donné lieu à un vif désaccord permet d'établir un lien entre ces attitudes et l'intention de partir (tableau 5). Comme on pourrait s'y attendre, les répondants et répondantes qui se sentent en désaccord ou en très vif désaccord avec l'énoncé selon lequel les décisions en matière d'embauche sont prises relativement rapidement étaient beaucoup plus susceptibles de manifester l'intention de partir dans les cinq prochaines années. Tel était également le cas des répondants et répondantes se sentant estimés en désaccord ou en très vif désaccord avec les énoncés selon lesquels la FPF offre des salaires concurrentiels et est ouverte au changement.

Tableau 5 :
Intentions de départ en fonction de la satisfaction professionnelle

Intentions	Les décisions d'embauche sont prises dans un délai raisonnable		Les salaires sont concurrentiels		On est ouvert au changement	
	Désaccord (%)	Vif désaccord (%)	Désaccord (%)	Vif désaccord (%)	Désaccord (%)	Vif désaccord (%)
Partir	24	35	31	41	35	40
Demeurer	76	66	69	59	65	60
Total	100(n=366)	100 (n=371)	100 (n=338)	100 (n=187)	100(n=394)	100(n=117))

Sur le plan de la satisfaction globale, 64 % des répondants et répondantes sont d'accord et 20 % sont tout à fait d'accord avec l'énoncé suivant : * Je recommanderais la FPF comme bon milieu de travail aux membres de ma famille ou à mes amis +. Sans aucun étonnement, on constate que

les personnes s'étant estimées en désaccord ou en très vif désaccord avec cet énoncé étaient beaucoup plus susceptibles (respectivement 62 % et 68 %) de faire état d'une intention de quitter la FPF dans les cinq prochaines années. Par contre, seulement 7 % des personnes qui se disent vivement en accord et 25 % de celles qui se disent en accord avec cet énoncé ont fait état d'une intention de partir, dans les mêmes délais.

Si l'on examine un peu plus attentivement le degré de satisfaction en s'intéressant au véritable travail des répondants et répondantes, on note un niveau marqué de concordance par rapport à plusieurs indicateurs. Un pourcentage important de répondants et répondantes se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec les énoncés suivants : dans mon unité de travail, mes collègues me traitent avec respect (95 %), chaque personne est considérée comme faisant partie de l'équipe, quelles que soient ses différences (89 %), mon ministère ou organisme offre un bon milieu de travail (87 %), je sais ce que mon gestionnaire attend de moi (82 %) et mon gestionnaire reconnaît adéquatement mon travail lorsque je m'acquitte bien de mes responsabilités (78 %). On a noté un niveau important de désaccord par rapport aux huit énoncés suivants : mon emploi actuel met pleinement à profit mes connaissances académiques (36 %), j'ai de bonnes chances d'avancement (36 %), je peux accomplir mon travail pendant mes heures régulières (35 %), mon ministère ou organisme veille au perfectionnement professionnel de son personnel (32 %), je peux influencer les décisions et les mesures qui ont une incidence sur mon travail (31 %), au sein de mon unité de travail, les postes sont dotés de façon équitable (27 %), je reçois la formation dont j'ai besoin pour faire mon travail (25 %), j'ai les ressources nécessaires pour bien faire mon travail (24 %) et je suis satisfait de ma carrière à la FPF (23 %).

Ces résultats justifient une analyse plus détaillée des cinq aspects les plus problématiques, soit l'utilisation des connaissances académiques des répondants et répondantes, les possibilités d'avancement, la participation aux décisions influant sur le travail des répondants et répondantes, et le soutien du perfectionnement professionnel. Chacun de ces indicateurs est associé à l'intention de quitter les rangs de la FPF, sauf pour celui qui concerne les problèmes liés à la charge de travail. Le tableau 6 résume ces résultats.

Tableau 6:
Intentions de départ de la FPF en fonction de la satisfaction professionnelle

Intentions	Utilisation de mes études		Bonnes chances d'avancement		Possibilité d'influencer les décisions touchant à mon travail		Mon ministère ou organisme favorise le perfectionnement professionnel	
	D'accord (%)	Vif désaccord (%)	D'accord (%)	Vif désaccord (%)	D'accord (%)	Vif désaccord (%)	D'accord (%)	Vif désaccord (%)
Partir	32	51	33	45	27	40	34	37
Demeurer	68	49	67	55	73	60	66	63
Total	100 (n=290)	100 (n=70)	100 (n=292)	100 (n=65)	100 (n=259)	100 (n=48)	100 (n=253)	100 (n=60)

À l'évidence, plusieurs répondants et répondantes se préoccupent de l'utilisation qui est faite de leurs études dans le cadre de leur emploi et cette question est liée à leur intention de quitter la FPF. De la même manière, les intentions de quitter les rangs de la FPF sont associées aux préoccupations concernant les possibilités d'avancement, la possibilité d'influencer les décisions

touchant au travail et le soutien du perfectionnement professionnel au sein du ministère ou de l'organisme.

Tableau 7:
Satisfaction avec l'emploi et intention de rester au sein de la FP par groupe d'études

Intention de rester dans la FP	L'emploi fait l'utilisation de mon éducation		Bonnes opportunités d'avancement	
	Désaccord (%)	Vif désaccord (%)	Désaccord (%)	Vif désaccord (%)
Partir -- École secondaire & Collège	25	38	25	38
Partir -- Baccalauréat & grades supérieurs	36	57	40	52
Demeurer -- École secondaire & Collège	76	62	75	62
Demeurer -- Baccalauréat & grades supérieurs	64	43	60	49
Total -- École secondaire & Collège	100 (n=102)	100 (n=21)	100 (n=134)	100 (n=29)
Total -- Baccalauréat & grades supérieurs	100 (n=183)	100 (n=49)	100 (n=134)	100 (n=33)

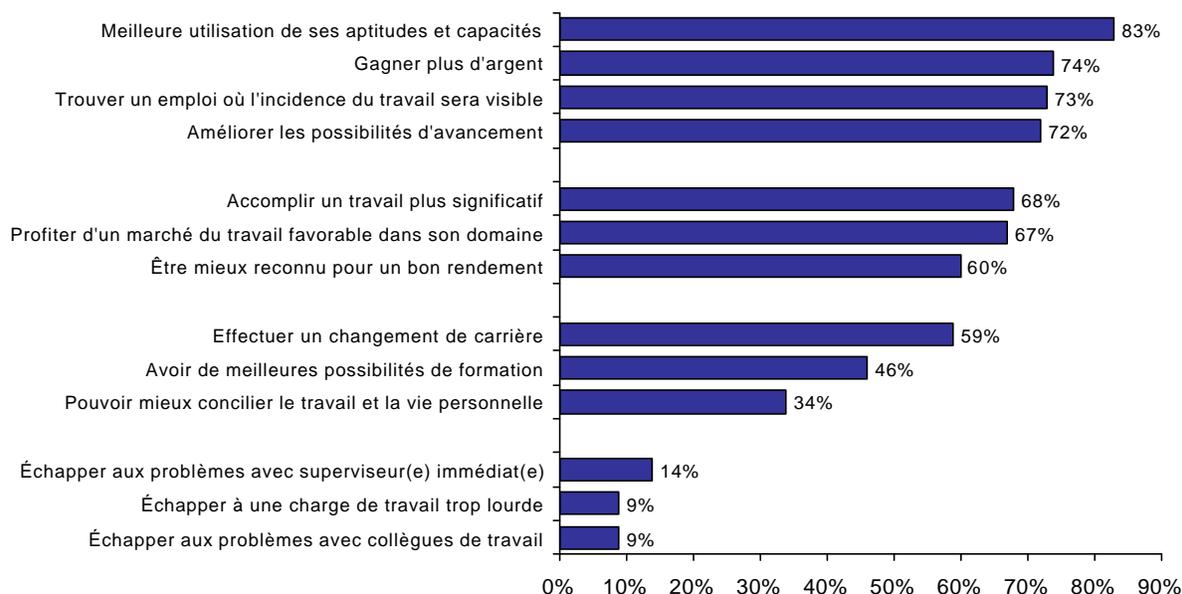
Puisque nous savons que les répondants et répondantes dont le niveau d'études est supérieur sont plus susceptibles de faire état de l'intention de partir au cours des cinq prochaines années, on a croisé les quatre indicateurs ci-dessous avec le niveau d'études pour déterminer s'il y avait une corrélation. Le niveau de satisfaction à l'égard de deux de ces indicateurs et le comportement au chapitre de l'intention de quitter la FPF varient par groupe d'études (tableau 7). Ainsi, parmi les personnes qui se estimaient en désaccord ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé selon lequel leur emploi mettait largement à profit leurs connaissances académiques, celles qui possédaient un diplôme d'études secondaires, collégiales ou de cégep étaient moins susceptibles de vouloir quitter la FPF dans les cinq prochaines années que celles qui possédaient un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures. Au vu de ces résultats, il convient de faire valoir les connaissances académiques des fonctionnaires et de souligner, voire créer, des possibilités d'avancement, tout particulièrement pour les fonctionnaires dont le niveau d'études est le plus élevé.

3.13 Raisons pour lesquelles les nouveaux fonctionnaires envisagent de partir

Parmi les répondants et répondantes ayant manifesté l'intention de quitter les rangs de la FPF au cours des trois prochaines années, un certain nombre de raisons ont été citées comme importantes ou très importantes à l'égard de cette décision (graphique 4). Les quatre principales raisons sont les suivantes : mieux mettre à profit leurs aptitudes et capacités (84 %), gagner plus d'argent (74 %), trouver un emploi où l'incidence de leur travail sera visible (73 %) et améliorer les possibilités d'avancement (72 %). À l'évidence, on note une indiscutable corrélation entre les réponses à cette question et à celle qui concerne le degré de satisfaction à l'égard de l'emploi. En effet, près des deux tiers des répondants et répondantes qui envisagent de quitter la FPF le font parce qu'ils désirent accomplir un travail plus significatif (68 %), profiter d'un marché du travail favorable dans leur domaine (67 %) et être mieux reconnus pour leur bon rendement (60 %).

La moitié ou moins des personnes qui envisageaient de partir ont estimé que les trois raisons suivantes étaient importantes ou très importantes relativement à leur décision : trouver un emploi ayant trait aux études (48 %), avoir de meilleures possibilités de formation (46 %) et pouvoir mieux concilier le travail et la vie personnelle (34 %).

Graphique 4 : Raisons considérées importantes ou très importantes concernant l'intention de quitter la FPF (n=120)



Les préoccupations relatives à d'éventuels problèmes avec un supérieur immédiat ont été jugées importantes ou très importantes à l'égard de la décision de quitter leur emploi pour 14 % de ces répondants et répondantes. Un pourcentage moindre de ces répondants et répondantes ont indiqué que les problèmes avec leurs collègues de travail (9 %) ou que le désir d'échapper à une lourde charge de travail (9 %) étaient importants ou très importants à leurs yeux.

Le croisement des raisons justifiant l'intention de quitter son emploi et du niveau d'études montre des résultats intéressants. À titre d'exemple, les personnes qui possédaient un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures (89 %) ont, par rapport à celles qui possédaient un diplôme d'études secondaires, collégiales ou de cégep (69 %), plus souvent indiqué qu'elles souhaitent quitter les rangs de la FPF pour mieux mettre à profit leurs aptitudes. Ce résultat n'est pas surprenant compte tenu du fait que les personnes dont le niveau d'études est plus élevé travaillent vraisemblablement dans un domaine qui leur procure intrinsèquement un degré de satisfaction plus élevé.

Par opposition, les personnes qui possèdent un diplôme universitaire (69 %) sont moins susceptibles que celles qui possèdent un diplôme d'études secondaires ou collégiales (78 %) d'indiquer que la raison pour laquelle elles envisagent de partir tient à leur désir d'améliorer leurs chances d'avancement. Une des explications de ce résultat étonnant pourrait tenir au fait que les personnes qui n'ont pas de diplôme universitaire estiment que leurs chances d'avancement sont limitées, compte tenu du fait qu'un diplôme universitaire est fréquemment requis pour les postes de niveau intermédiaire et supérieur. On note une différence similaire entre ces deux groupes d'études en ce qui concerne l'importance que l'on donne au désir de quitter les rangs de la FPF afin de pouvoir gagner plus d'argent. Plus des trois quarts (78 %) des personnes possédant un diplôme d'études secondaires ou collégiales estiment que leur rémunération joue un rôle important ou très important dans leur décision de partir, par rapport à 70 % de celles qui possèdent un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures. Encore une fois, cette conclusion

semble surprenante puisque les diplômés universitaires pourraient vraisemblablement obtenir un salaire plus élevé hors des cadres de la FPF. Comme nous l'avons déjà indiqué, les personnes qui possèdent un diplôme d'études secondaires ou collégiales peuvent être limitées sur le plan de leur avancement professionnel au sein de la FPF, en conséquence de quoi elles pourraient également l'être sur le plan de leur rémunération éventuelle.

4.0 Conclusions B Certaines leçons concernant le maintien en poste des nouveaux fonctionnaires fédéraux

Le présent rapport a souligné plusieurs aspects préoccupants en ce qui concerne le maintien en poste des nouveaux fonctionnaires. Bien que près des trois quarts (73 %) des nouveaux fonctionnaires envisagent de demeurer au sein de la FPF pendant plus de cinq ans, un pourcentage significatif (27 %) envisagent de quitter les rangs de celle-ci d'ici cinq ans. Cette réalité pose un problème grave en ce qui concerne le remplacement de ces travailleurs, tout particulièrement à une époque où l'on constate une diminution de la population active.

Parmi les aspects auxquels il convient de s'intéresser sous l'angle du maintien en poste figurent les mécanismes permettant de mieux mettre à profit les aptitudes et les capacités des membres du personnel, la rémunération, l'établissement d'un lien entre le travail effectué et la visibilité des résultats, et l'amélioration des chances d'avancement. Les stratégies qui permettraient de mieux mettre à profit les aptitudes et capacités des fonctionnaires, en plus de profiter à ces derniers, permettraient également de former un effectif plus efficace et productif. De surcroît, avec l'évolution du profil démographique de la FPF et la disponibilité de postes, il importe que les fonctionnaires soient prêts à tirer parti de ces occasions, avec l'appui de leurs gestionnaires et d'autres membres du personnel. En cela, il est possible et nécessaire de mieux venir en aide aux nouvelles recrues, au chapitre de l'élaboration de leurs plans de carrière.

Le sondage auprès des nouveaux fonctionnaires ne s'est intéressé qu'aux personnes qui travaillaient toujours au sein de la FPF en janvier et février 2001. En conséquence, nous ne connaissons pas les caractéristiques, les attitudes et les intentions des fonctionnaires qui ont été embauchés entre juin 1999 et juillet 2000, mais qui avaient déjà quitté les rangs de la FPF au moment de la tenue de ce sondage. Il est possible que leurs raisons aient été différentes de celles des fonctionnaires qui ont conservé leur emploi. Cependant, pour répondre à cette question, il faudrait prévoir une enquête distincte. Un sondage auprès des fonctionnaires qui quittent leur emploi nous permettrait d'obtenir cette information.