



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Examen de la collectivité du personnel

Une perspective des

PE-04

Daniel Francoeur
Brie McManus
Christine Minas

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

Avril 2002

Canada 

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
SOMMAIRE.....	2
1.0 INTRODUCTION	3
1.1 CONTEXTE	3
2.0 MÉTHODOLOGIE	5
2.1 POPULATION ET RECENSEMENT	5
2.2 PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES	5
3.0 RÉSULTATS	7
3.1 PROFIL DES COMPÉTENCES.....	7
3.2 INTÉRÊT POUR DES POSTES DE DIRECTION.....	7
3.2.1 <i>Raisons invoquées pour vouloir devenir cadre de direction</i>	<i>8</i>
3.2.2 <i>Raisons invoquées pour ne pas vouloir devenir cadre de direction</i>	<i>9</i>
3.3 COMPÉTENCES REQUISES POUR OCCUPER UN POSTE DE DIRECTION	9
3.4 MOYENS DE COMMUNICATION.....	10
3.5 MÉTHODES D'APPRENTISSAGE.....	11
3.5.1 <i>Obstacles à l'apprentissage</i>	<i>12</i>
3.6 INTENTIONS DE QUITTER LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE	13
3.7 DÉFIS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	14
4.0 CONCLUSION	15

Sommaire

À l'instar des autres collectivités professionnelles de la fonction publique fédérale (FPF), la collectivité des ressources humaines doit relever les défis de dotation en personnel que pose la retraite des fonctionnaires d'âge avancé. Pour se préparer à de tels changements au sein de l'effectif, il faut d'abord mieux comprendre les plans de carrière et les besoins en perfectionnement professionnel des PE des niveaux intermédiaire et supérieur. Le présent rapport, commandé par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (SCRH), découle de recherches effectuées par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique. Les conclusions sont fondées sur les réponses fournies par 114 PE-04 au cours des mois de février et de mars 2002.

Du sondage se dégagent d'importantes constatations en ce qui concerne la planification de la relève et le perfectionnement professionnel :

- Parmi l'ensemble des PE-04 interrogés, 43 % se sont dits modérément ou très intéressés à accéder à des postes de direction, tandis que 50 % ont affirmé ne pas être intéressés et que 7 % étaient indécis.
- La possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif constitue la principale raison de vouloir accéder à un poste de direction. Par contre, le manque d'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle constitue le principal facteur de dissuasion.
- Les PE-04 ont affirmé posséder plus d'expérience de la gestion du personnel et de la prestation de services centraux ou ministériels, et moins d'expérience du travail au niveau stratégique et en matière d'élaboration de politiques.
- Appelées à citer les trois plus importantes compétences requises pour devenir cadre de direction dans le domaine des ressources humaines, les personnes interrogées ont répondu qu'il fallait posséder de très bonnes aptitudes au leadership, beaucoup de compétences en gestion ainsi qu'une vaste expérience du domaine des ressources humaines.
- Les personnes interrogées estiment que le site Web Connexions RH et d'autres sites Internet constituent les meilleurs moyens de communication pour se tenir à l'affût des possibilités d'emploi et de perfectionnement ainsi que des initiatives reliées aux ressources humaines.
- Les personnes interrogées ont manifesté le plus vif intérêt pour le programme Cours et affectations de perfectionnement et les affectations de travail en tant qu'activités de perfectionnement professionnel. Le manque de temps constitue le principal facteur qui limite la participation des personnes interrogées aux programmes de perfectionnement professionnel.
- Environ un dixième (11 %) des personnes interrogées prévoient quitter la fonction publique fédérale pour des motifs autres que la retraite, tandis que 74 % comptent demeurer au sein de celle-ci jusqu'à leur retraite.
- Selon les personnes interrogées, la gestion de la modernisation des ressources humaines constitue le principal défi dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le présent rapport offre un aperçu des intentions de carrière et des intérêts des PE-04 et favorisera ainsi la planification de la relève des cadres de direction pour permettre de relever les défis que posera la dotation en personnel au sein de la collectivité des ressources humaines de la fonction publique fédérale.

1.0 Introduction

Afin de permettre une meilleure compréhension des plans de carrière et des défis de la collectivité des ressources humaines de la fonction publique fédérale, un recensement a été effectué en février et mars 2002 auprès des membres intermédiaires et supérieurs du groupe Gestion du personnel (PE) et du groupe Services administratifs (AS) oeuvrant dans le domaine de la rémunération. En conséquence, tous les répondants et répondantes admissibles (soit 1163) ont été invités à participer à un sondage. En tout, 385 personnes ont répondu au questionnaire, pour un taux de réponse de 33 %. De ce nombre, 114 (30 %, n=385) étaient des PE-04.

Le présent rapport aborde trois grands domaines préoccupants pour la collectivité supérieure des ressources humaines :

- les plans de carrière, y compris l'intérêt pour des postes de direction et la retraite;
- le perfectionnement professionnel;
- les défis perçus à l'égard des ressources humaines.

À vrai dire, les attitudes et les perceptions des PE-04 diffèrent de celles des responsables supérieurs des ressources humaines à plusieurs égards, dont la retraite, les promotions et l'avenir de la gestion des ressources humaines, en raison peut-être de leur âge moins avancé, de leur niveau d'instruction plus élevé et de leur forte proportion en tant que membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi. Un rapport distinct présente l'optique des PE-05 et PE-06¹, qui diffère également de celle des autres responsables des ressources humaines en raison de leurs caractéristiques démographiques. Les aspects abordés dans le présent rapport étoffent les conclusions de recherches antérieures et étayeront grandement les futures stratégies de planification de la relève et de perfectionnement professionnel².

1.1 Contexte

Selon une étude réalisée en 1998 par le Secrétariat du Conseil du Trésor, la collectivité des ressources humaines est largement composée de femmes et de personnel plus âgé. En fait, les femmes constituent 70 % des PE³. Au sein du groupe PE, les hommes (32,8 %) tout comme les femmes (17,4 %) sont plus susceptibles que le reste des fonctionnaires (14,1 %) de compter au moins 25 années de service ouvrant droit à pension⁴. Entre 1993 et 1998, l'âge moyen des PE a

¹ Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*. (Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002)

² Voir Rothwell, W. J. (1994), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York : AMACOM.

Voir Ezzedeen, S. R., Swiercz, P. M. (2001), From Sorcery to Science: AHP, a Powerful New Tool for Executive Selection. *Human Resource Planning*, vol. 24.3, 15-26.

³ Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1998). *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

⁴ Idem.

augmenté de 2,5 ans, passant de 41,9 à 44,4; ces chiffres dépassent tant l'augmentation de l'âge moyen (1,8 an) que l'âge moyen (42,3 ans) de l'ensemble des fonctionnaires⁵.

L'âge moyen des PE influera sur les retraites. Le pourcentage de PE aptes à prendre leur retraite entre 1998 et 2008 était de 47 %, comparativement à 35 % pour le reste des fonctionnaires⁶. Cela aura évidemment des conséquences non seulement pour les PE-04 admissibles à la retraite, mais aussi sur les promotions à des postes supérieurs.

Le pourcentage de gens ayant moins de 35 ans était également beaucoup moins élevé dans le groupe PE (9,1 %) que chez l'ensemble des fonctionnaires (19,9 %)⁷. En conséquence, des mesures ont été prises pour surmonter le problème démographique de l'âge chez les PE, dont l'instauration du Programme de développement des ressources humaines (PDRH)⁸. Ce programme vise à renouveler et à développer la collectivité des ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement en appuyant un processus de recrutement de candidats et candidates externes géré centralement. Les participants et les participantes font leur entrée au niveau PE-01 et accèdent au niveau PE-03 après trois ans. En fait, 23 ministères se sont engagés à embaucher 100 nouveaux PE-01 par le truchement de la campagne de recrutement postsecondaire de 2001-2002, dont 30 % à 40 % de candidats et candidates membres des minorités visibles.⁹ Environ 200 recrues ont adhéré au programme depuis 1999.

La gestion des ressources humaines de la fonction publique fédérale est en voie de transition. Le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines (MGRH), annoncé par le premier ministre en avril 2001, se penche sur des modifications législatives au cadre des ressources humaines qui seront probablement déposées dans la Chambre des communes à l'automne 2002. Les agents et les agentes intermédiaires des ressources humaines constateront les répercussions à long terme de la modernisation, à la fois en tant que fonctionnaires et, ultérieurement, en tant que gestionnaires alors qu'ils seront promus à des rangs supérieurs.

Un survol actuel des expériences et des plans de carrière du personnel intermédiaire responsable des ressources humaines permettra de cerner les principaux enjeux de la GRH et, partant, d'engendrer des idées sur la meilleure façon de régler les préoccupations actuelles et à venir.

⁵ Idem.

⁶ Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1998). *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.

⁷ Idem.

⁸ Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (mars 2002). Programme de recrutement et de développement des ressources humaines pour les nouveaux spécialistes des ressources humaines – Description et calendrier des cours. *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* [en direct], accessible à l'adresse Internet suivante :

http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/HRCS/renewal_initiatives/HR_Prof_Dev_Prog/siglist_f.html

⁹ Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, *Creating Synergy*, avril 2002.

2.0 Méthodologie

Les résultats du sondage auprès des PE-04 – abstraction faite des gestionnaires de la rémunération – sont fondés sur les réponses données par 114 fonctionnaires à un questionnaire administré pendant une période de trois semaines en février et mars 2002. La Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a conçu ce questionnaire de concert avec le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines. Le questionnaire, qui comportait 69 rubriques, visait plusieurs aspects, y compris l'intérêt des personnes interrogées à devenir cadre de direction dans la fonction publique, leurs intentions de retraite et leur perfectionnement professionnel.

Le sondage a été effectué par Internet et par la poste. L'entreprise Ipsos-Reid, embauchée par la Commission de la fonction publique, a administré le sondage sur Internet. On a envoyé aux éventuels participants et participantes au sondage (dont l'adresse électronique était connue) un courriel les invitant à participer au sondage, et on leur a communiqué un numéro d'identification personnel leur permettant d'avoir accès au questionnaire affiché sur Internet ainsi que l'adresse Internet du sondage. Divers rappels ont aussi été envoyés par courrier électronique.

2.1 Population et recensement

La population visée par ce sondage était composée de tous les fonctionnaires fédéraux au niveau 4 du groupe Gestion du personnel (PE), sauf les gestionnaires de la rémunération. On a tenté de dresser une liste complète de ces fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de façon à identifier toutes les adresses électroniques pour administrer le sondage par voie d'Internet. Étant donné la difficulté de tenir à jour les listes de fonctionnaires, et en particulier les listes d'adresses électroniques, le sondage a porté sur 1163 fonctionnaires.

2.2 Profil des personnes interrogées

Le nombre de femmes parmi les 114 personnes interrogées de niveau PE-04 était supérieur au double du nombre d'hommes. Ainsi, les femmes représentaient 69 % des personnes interrogées et les hommes, 32 %. Si l'on compare ces données avec celles d'études démographiques antérieures sur la collectivité des ressources humaines¹⁰, cela n'étonne guère. Cependant, dans le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*¹¹ réalisé auprès de la fonction publique au sens large, les femmes ne constituaient que 36 % des personnes interrogées.

En ce qui a trait aux groupes cibles de l'équité en matière d'emploi, tous étaient représentés : les autochtones (3 %), les minorités visibles (7 %) et les personnes handicapées (9 %)¹².

¹⁰ Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor (1998). *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.

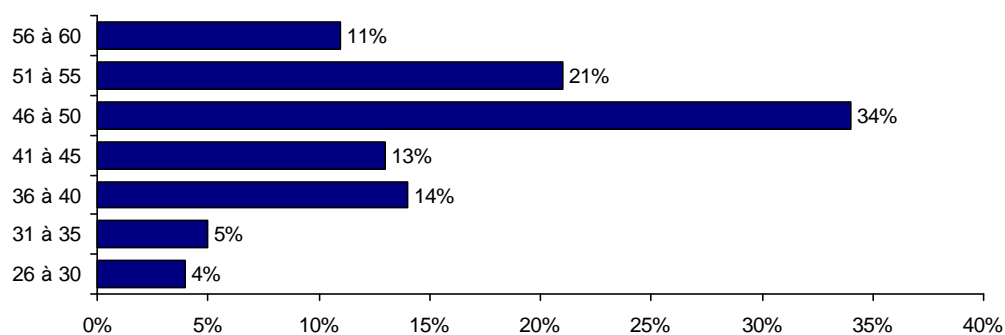
¹¹ Données préliminaires du Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels réalisé au cours de l'hiver 2002 par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique du Canada.

¹² Pour une comparaison de ces données, voir : Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor (1998). *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.

La proportion des membres de groupes cibles de l'équité en emploi parmi les personnes interrogées des niveaux PE-05 et PE-06 était fort semblable : autochtones (4 %), minorités visibles (3 %) et personnes handicapées (10 %).

Le profil d'âges révèle que la majorité des PE-04 interrogés (34 %) ont de 46 à 50 ans (graphique 1). L'âge moyen des personnes interrogées était de 47 ans. Seulement 4% ont dit figurer dans le groupe d'âges de 26 à 30 ans, et 5 % dans le groupe d'âges de 31 à 35 ans. En ce qui a trait aux groupes d'âges moyens, 14 % et 13 % respectivement des personnes interrogées ont dit faire partie des groupes d'âges 36-40 et 41-45. Enfin, 21 % des personnes interrogées ont dit se retrouver dans le groupe d'âges 51-55, et 11 % dans le groupe d'âges 56-60.

Graphique 1: Profil d'âge des personnes interrogées (N=114)



La majorité des PE-04 (74 %) travaillent dans les régions de la capitale nationale (Ontario et Québec) et seulement 26 % dans d'autres régions. Parallèlement, 64 % des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* ont dit travailler dans la RCN. Plus de la moitié (57 %) des personnes interrogées ont désigné l'anglais comme leur première langue officielle, et 43 % le français. Ces proportions relatives à la première langue officielle s'apparentent à celles d'une étude antérieure sur la collectivité des ressources humaines¹³.

En ce qui a trait au niveau d'instruction des personnes interrogées, une minorité a déclaré détenir un diplôme d'études secondaires (18 %), un diplôme ou un certificat de collège communautaire, de cégep ou d'institut technique (11 %), ou encore un diplôme ou un certificat universitaire inférieur au baccalauréat (11 %). La majorité (60 %) a déclaré détenir un degré universitaire (ou avoir poursuivi des études supérieures). On retrouve des niveaux d'instruction comparables chez les fonctionnaires fédéraux américains membres de la collectivité des ressources humaines dans une étude rendue publique en 1999 par l'*Office of Personnel Management* des États-Unis¹⁴. En revanche, 79 % des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* ont déclaré détenir un degré universitaire (ou encore avoir fait des études supérieures), ce qui était prévisible puisque les professionnels ont un niveau d'instruction plus élevé que les autres groupes de fonctionnaires.

¹³ Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor (1998). *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.

¹⁴ United States Office of Personnel Management (1999). *Federal Human Resources Employment Trends: A Comprehensive Study of the Federal Human Resources Community, Part 1*.

3.0 Résultats

3.1 Profil des compétences

Afin de mieux comprendre les compétences et capacités actuelles des PE-04, nous avons demandé aux personnes interrogées d'évaluer leur degré d'expérience dans certains domaines clés. Voici les domaines dans lesquels elles ont dit posséder le plus d'expérience : gestion du personnel (52 %, n=59), services centraux ou ministériels (51 %, n=56), consultation et services consultatifs professionnels (43 %, n=48), ainsi que services hiérarchiques ou gestion d'une grande activité liée à l'exécution d'un programme important (31 %, n=34). De façon similaire, les répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* possèdent le plus d'expérience dans le domaine de la gestion du personnel¹⁵. De plus faibles proportions de PE-04 avaient le même niveau d'expérience dans les domaines suivants : opérations régionales (22 %, n=25), exposition au niveau politique (22 %, n=25) et élaboration de politiques (22 %, n=25). En conséquence, le perfectionnement des PE-04 dans ces domaines pourrait aider à accroître les compétences des PE-04 et ainsi mieux les préparer à occuper les postes de gestion supérieure et de direction qui se libéreront.

3.2 Intérêt pour des postes de direction

La majorité des PE-04 qui ont participé au sondage ne se sont pas montrés intéressés à accéder à des postes de direction au sein de la fonction publique. Dans l'ensemble, 50 % (n=57) des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'étaient pas intéressées à accéder à des postes de direction et presque un dixième (7 %, n=8) étaient indécises. Seulement 43 % (n=49) des personnes interrogées étaient modérément ou très intéressées à occuper un poste de direction.

Les PE-04 sont moins intéressés à faire carrière comme cadres de direction que les PE-05 et PE-06¹⁶, et ce constat est le même par rapport aux résultats globaux du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*. En fait, 66 % des PE-05 et PE-06 ont manifesté un certain intérêt pour des postes de direction, tandis que 30 % ont dit n'avoir aucun intérêt et que 4 % étaient indécis. À nouveau, 71 % (n=1685) des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* ont exprimé un certain intérêt à accéder à un poste de direction. L'intérêt moindre manifesté par les PE-04 découle peut-être du plus grand écart qui les sépare du niveau de direction.

Aucune différence n'a été remarquée par rapport au sexe des personnes de niveau PE-04 interrogées; les hommes n'étaient pas plus ni moins intéressés que les femmes à des postes de direction. Cependant, comme c'est le cas avec les autres groupes, le sondage a révélé que les personnes interrogées approchant l'âge de la retraite étaient beaucoup moins intéressées à accéder à un poste de direction que les fonctionnaires plus jeunes qu'elles. À vrai dire, 83 % des personnes de 56 à 60 ans interrogées ont dit qu'elles n'étaient pas intéressées, tout comme 71 % de celles âgées de 51 à 55 ans et 60 % de celles âgées de 46 à 50 ans. Fait intéressant, moins de

¹⁵ Résultats préliminaires du Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels réalisé au cours de l'hiver 2002 par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique du Canada.

¹⁶ Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*.

personnes interrogées n'ont manifesté aucun intérêt pour des postes de direction dans le groupe d'âges de 36 à 40 ans que dans le groupe d'âges de 41 à 45 ans (25 % contre 43 %).

Nous avons également évalué l'état de préparation à accéder à des postes de direction. Parmi les personnes interrogées qui souhaitent occuper un poste de direction dans la fonction publique, 14 % (n=7) ont indiqué qu'elles seraient prêtes dès maintenant à accéder à un tel poste, tandis que 10 % (n=5) ont dit qu'elles le seraient d'ici un an ou deux, 47 % (n=23) d'ici trois à cinq ans, et 18 % (n=9) d'ici cinq ans ou plus; 10 % (n=5) ne savaient pas. Selon le sondage, la plupart des personnes interrogées qui s'estiment prêtes dès maintenant ou d'ici un an ou deux à occuper un poste de direction font partie des groupes de gens plus âgés, tandis que la plupart des personnes interrogées qui s'estimeraient prêtes à occuper un poste de direction dans plus de cinq ans se trouvent dans les catégories d'âges moins avancés.

3.2.1 Raisons invoquées pour vouloir devenir cadre de direction

Nous avons demandé aux personnes interrogées qui souhaitent accéder à des postes de direction de la fonction publique fédérale d'indiquer dans quelle mesure certains facteurs motivaient leur intérêt (tableau 1).

Tableau 1 : Facteurs incitant les personnes interrogées à devenir cadres de direction¹⁷

Facteur	Pourcentage (nombre)
Possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif	88% (43)
Possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur	82% (40)
Possibilité de travailler à de plus grands enjeux	82% (40)
Possibilité d'aider à encadrer et former les autres	78% (38)
Possibilité de collaborer davantage à l'échelle interministérielle	71% (35)
Possibilité de mieux voir les résultats de mon travail	71% (35)
Possibilité de me rapprocher des décideurs supérieurs	69% (34)
Possibilité de gagner plus d'argent	67% (33)
Possibilité de faire du travail plus intéressant	59% (29)

Voici les quatre facteurs jugés les plus importants pour motiver l'intérêt des personnes interrogées à solliciter un poste de direction : possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif (88 %), possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur (82 %), possibilité de travailler à de plus grands enjeux (82 %) et possibilité d'aider à encadrer et former les autres (78 %). Tout aussi, la possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif et la possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur ont été les deux premiers choix des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, dans des proportions respectives de 89 % et 85 %.

¹⁷ Dans les cas où le nombre de personnes interrogées au sein d'une catégorie était jugé insuffisant, les données n'ont pas été publiées.

3.2.2 Raisons invoquées pour ne pas vouloir devenir cadre de direction

Nous avons aussi demandé aux personnes interrogées qui ne souhaitaient pas accéder à des postes EX d'indiquer dans quelle mesure certains facteurs motivaient leur décision (tableau 2).

Tableau 2 : Les cinq principaux facteurs dissuadant les personnes interrogées de devenir cadres de direction¹⁸

Facteur	Pourcentage (nombre)
Souci de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle	92% (60)
Satisfaction à l'égard du milieu de travail actuel	79% (51)
Intérêt manifesté à l'égard de l'emploi actuel	75% (49)
Satisfaction à l'égard du niveau de responsabilité actuel	66% (43)
Satisfaction à l'égard du gestionnaire actuel	60% (39)

Les quatre principales raisons invoquées pour ne pas vouloir accéder à un poste de direction concernent donc : l'équilibre entre le travail et la vie privée (92 %), la satisfaction à l'égard du milieu de travail actuel (79 %), l'intérêt suscité par le poste actuel (75 %) et la satisfaction que procure le niveau de responsabilité actuel (66 %). À titre comparatif, voici les trois principaux facteurs de dissuasion cités dans le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* : le manque d'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (77 %), l'intérêt suscité par le poste actuel (75 %) et la satisfaction que procure le niveau de responsabilité actuel (66 %).

3.3 Compétences requises pour occuper un poste de direction

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer, parmi un ensemble de 11 compétences, les trois qu'elles considéraient essentielles pour devenir cadre de direction dans le domaine des ressources humaines (tableau 3). Elles ont répondu : de très fortes aptitudes au leadership (61 %), de grandes compétences en gestion (61 %) et une vaste expérience dans le domaine des ressources humaines (57 %). À cette même question, les PE-05 et PE-06¹⁹ ont répondu : de très fortes aptitudes au leadership (59 %), une vaste expérience dans le domaine des ressources humaines (55 %) et de grandes compétences en gestion (55 %).

Nous avons aussi posé aux personnes interrogées la même question à l'égard des compétences requises en matière de leadership chez les cadres supérieurs de la fonction publique²⁰. Il est à noter que toutes les compétences en leadership énumérées sont importantes pour les cadres supérieurs. En fait, lors de l'évaluation du rendement de ces derniers à la fonction publique

¹⁸ Voir la note infrapaginale 17 où l'on explique pourquoi certaines catégories de données ont été omises du tableau.

¹⁹ Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*.

²⁰ Plus précisément, les personnes interrogées devaient indiquer, parmi 14 compétences en leadership, les trois qu'elles jugeaient les plus importantes pour les postes de cadre supérieur.

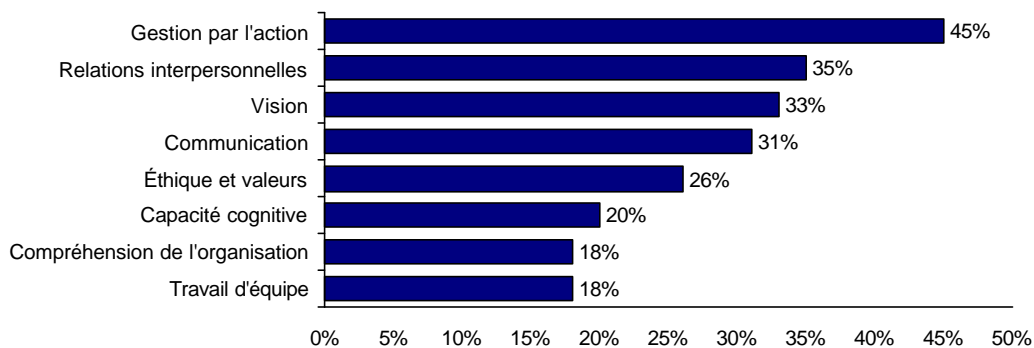
fédérale, on considère et on évalue chacune de ces compétences. Mais dans le cadre du sondage dont il est ici question, nous voulions connaître les perceptions des personnes interrogées à l'égard des éléments jugés les plus importants.

Tableau 4: Les cinq compétences jugées les plus importantes pour devenir cadre de direction dans le domaine des ressources humaines²¹

Compétence	Pourcentage (nombre)
D'excellentes aptitudes au leadership	61% (70)
De grandes compétences en gestion	61% (69)
Une vaste expérience dans le domaine des ressources humaines	57% (65)
De très bonnes aptitudes au travail d'équipe	24% (24)
Une bonne connaissance du rouage gouvernemental	19% (27)

Le graphique 2 illustre le classement des compétences selon les personnes interrogées et fait état de leurs trois premiers choix : gestion active (45 %), relations interpersonnelles (35 %) et vision (33 %). Ces chiffres s'apparentent à ceux des PE-05 et PE-06²², où la répartition était la suivante : gestion active (44 %), vision (34 %), et valeurs et éthique (31 %).

Graphique 2: Compétences en leadership jugées essentielles chez les cadres de direction responsables des ressources humaines (N=112)



3.4 Moyens de communication

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer les deux moyens de communication qu'elles jugeaient les plus utiles pour demeurer à l'affût des possibilités de perfectionnement professionnel et des initiatives dans le domaine des ressources humaines (tableau 4). À partir d'une liste de sept moyens de communication qui leur était proposée, elles ont privilégié les deux moyens suivants pour se tenir au courant de leur carrière et des possibilités de perfectionnement professionnel : le site Connexions RH et d'autres sites Internet (56 %), et le courrier électronique (39 %). Par contre, pour ce qui est de se tenir au courant des initiatives dans le domaine des ressources humaines, elles ont indiqué : le site Connexions RH et d'autres sites Internet (56 %),

²¹ Voir la note 17 où l'on justifie l'exclusion de certaines catégories de ce tableau.

²² Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*.

et les comités interministériels (47 %). Parallèlement, les PE-05 et PE-06 considèrent le site Connexions RH et d'autres sites Internet comme le moyen le plus utile pour se tenir à l'affût de leur carrière et des possibilités de perfectionnement (54 %), et des initiatives dans le domaine des ressources humaines (44 %) ²³.

Tableau 4 : Moyens de communication privilégiés par les personnes interrogées

Moyen de communication	Information sur la carrière et les possibilités de perfectionnement	Information sur les initiatives en RH dans la fonction publique
	Pourcentage (nombre)	Pourcentage (nombre)
Connexions RH et autres sites Internet	56% (64)	51% (58)
Courrier électronique	39% (44)	25% (29)
Réseautage (lors d'activités de la collectivité)	33% (38)	31% (35)
Comités interministériels	25% (29)	47% (53)
Réunions d'équipe	16% (18)	25% (29)

3.5 Méthodes d'apprentissage

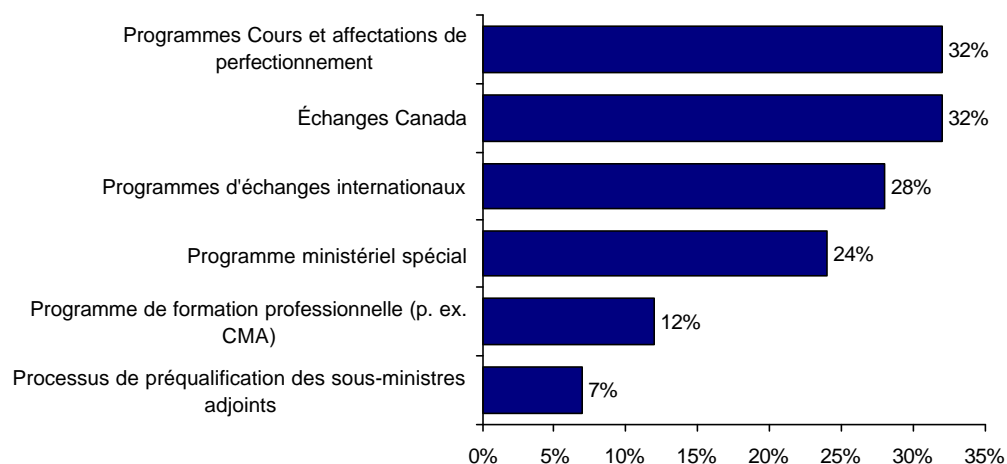
En plus de sonder l'intérêt des personnes interrogées à l'égard des postes de direction, nous avons examiné divers aspects de l'apprentissage, dont les méthodes d'apprentissage privilégiées par ces personnes et la façon de les appuyer. Les trois programmes de perfectionnement qui ont suscité le plus d'intérêt sont le programme Cours et affectations de perfectionnement (32 %), Échanges Canada (32 %) et le Programme d'échanges internationaux (28 %) [graphique 3]. Chez les PE-05 et PE-06, on privilégie d'abord le Programme d'échanges internationaux (31 %) – une constatation que reflète en outre le sondage de l'APEX auprès des cadres de direction et des équivalents EX ²⁴. Dans l'ensemble, les PE-04 interrogés s'intéressent généralement moins à tous ces programmes de perfectionnement que les répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*. Cela peut être attribuable au fait que les PE-04 occupent des postes de niveau intermédiaire, tandis que les gestionnaires et les professionnels se retrouvent à des niveaux supérieurs à ce stade de leur carrière, ce qui les incite davantage à se prévaloir des possibilités de perfectionnement. L'intérêt supérieur manifesté dans ce dernier sondage allait de 43 % pour le Programme d'échanges internationaux à 18 % pour les programmes de formation professionnelle ²⁵.

²³ Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*.

²⁴ Christine Minas, (2002) *Opportunities and Barriers in Senior Ranks: Results from the 2001 Executive Cadre Retention and Transition Survey*(Ottawa: Research Directorate, Public Service Commission; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/ex-apex_f.htm).

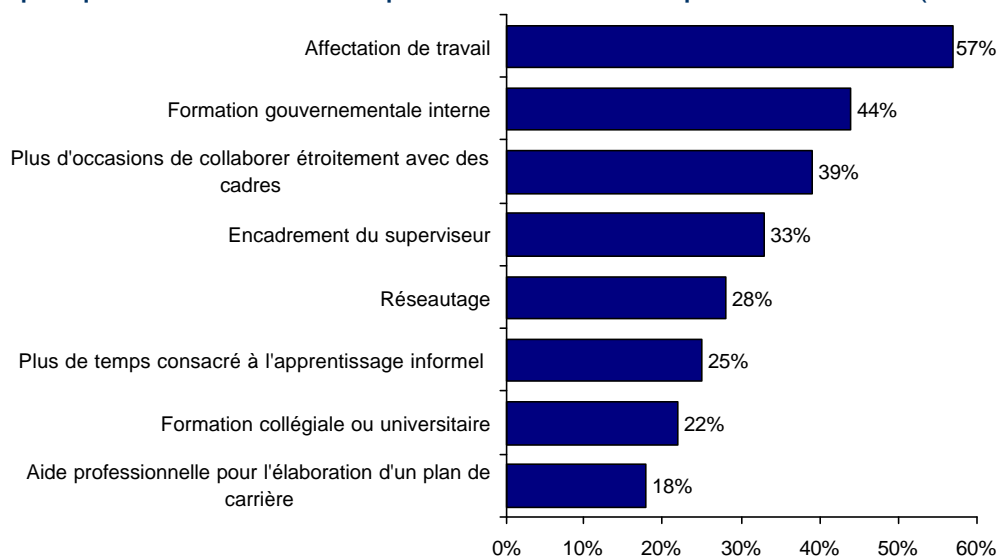
²⁵ Données préliminaires du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* réalisé au cours de l'hiver 2002 par la Direction de la recherche.

Graphique 3: Intérêt à l'égard des programmes de perfectionnement professionnel (N=108)



Les personnes interrogées devaient ensuite sélectionner, parmi une liste de huit activités de perfectionnement, les trois qu'elles jugeaient les plus utiles (graphique 4). Elles ont répondu : les affectations de travail (57 %), la formation gouvernementale interne (44 %) et des occasions plus nombreuses de collaborer étroitement avec des cadres de direction (39 %).

Graphique 4: Activités de perfectionnement professionnel (N=114)

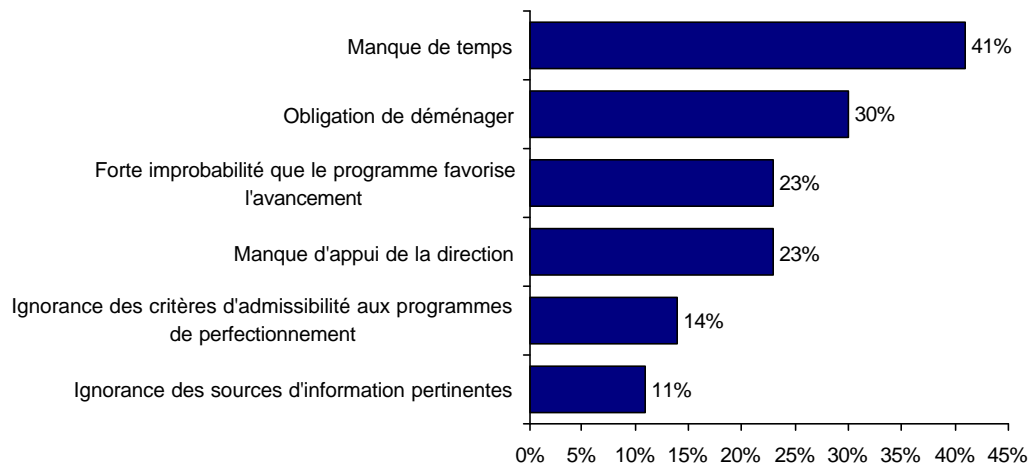


3.5.1 Obstacles à l'apprentissage

Le sondage visait entre autres à cerner les obstacles qui pouvaient empêcher les personnes interrogées de participer aux programmes de perfectionnement susmentionnés. À cette fin, nous avons dressé une liste d'obstacles possibles et avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer si ceux-ci avaient limité leur participation aux programmes (graphique 5). Elles ont identifié les quatre principaux obstacles suivants : manque de temps (41 %), obligation de déménager (30 %), forte improbabilité que le programme favorise l'avancement (23 %) et soutien

insuffisant de la direction (23 %). Ces raisons s'apparentent aux constatations du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, bien que les répondants et répondantes à ce sondage aient insisté davantage sur les trois raisons suivantes : ignorance des sources d'information pertinentes (36 %), soutien insuffisant de la direction (35 %) et ignorance des critères d'admissibilité aux programmes de perfectionnement (29 %) ²⁶. Les fonctionnaires oeuvrant dans le domaine de l'administration du personnel sont peut-être plus conscients de ces programmes de perfectionnement que les membres des autres groupes professionnels, en raison de la nature de leur travail.

Graphique 5: Raisons qui limitent la participation à des programmes de perfectionnement (N=101)



À la lumière de ces constatations, il est clair que les programmes de perfectionnement jugés les plus utiles et intéressants par les personnes interrogées sont le programme Cours et affectations de perfectionnement, Échanges Canada et le Programme d'échanges internationaux. Par ailleurs, les activités de perfectionnement privilégiées par les personnes interrogées sont les affectations de travail, la formation gouvernementale interne et les occasions de collaborer étroitement avec des cadres de direction. Étant donné ces résultats, la collectivité des ressources humaines de la fonction publique fédérale souhaitera peut-être accorder plus d'importance à ces méthodes d'apprentissage. En ce qui a trait à la participation du personnel, deux suggestions émanent des résultats du sondage. La première consisterait à accorder au personnel le temps nécessaire pour participer aux programmes et activités susmentionnés. Cela serait possible de diverses façons, entre autres par l'introduction de semaines de travail réduites et d'horaires variables. La seconde suggestion consisterait à veiller à ce que les activités et les programmes soient offerts dans le plus grand nombre possible de secteurs géographiques, afin de réduire l'obligation de déménager.

3.6 Intentions de quitter la fonction publique fédérale

Le maintien en poste et la retraite constituent deux autres éléments importants du sondage. Les personnes interrogées prévoient prendre leur retraite dans 10 ans en moyenne. Aspects importants à retenir : seulement 11 % des personnes interrogées comptent quitter la fonction publique

²⁶ Données préliminaires du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* réalisé au cours de l'hiver 2002 par la Direction de la recherche.

fédérale pour des raisons autres que la retraite, tandis que 74 % prévoient y demeurer jusqu'à la retraite et 16 % sont indécises. À titre comparatif, 10 % des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* ont dit prévoir partir pour des raisons autres que la retraite, tandis que 24 % étaient indécis.

Fait intéressant, le sondage révèle certaines différences, selon l'âge des personnes interrogées, dans les intentions de quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite. Ainsi, les personnes interrogées d'âge moyen étaient beaucoup plus susceptibles de partir pour des raisons autres que la retraite que ne l'étaient les personnes plus jeunes et plus âgées. En particulier, aucune des personnes interrogées dans les groupes d'âges de 26 à 30 ans et de 31 à 35 ans n'a manifesté l'intention de quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite, alors que 20 % des personnes interrogées dans le groupe des 36 à 40 ans a affirmé le contraire.

3.7 Défis en matière de gestion des ressources humaines

À la dernière question du sondage, les personnes interrogées devaient relever, parmi neuf défis actuels et futurs propres à la gestion des ressources humaines, les trois défis qu'elles estimaient les plus importants (tableau 6). Dans l'ensemble, voici les quatre défis jugés les plus importants : gérer la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines (72 %), obtenir les ressources nécessaires pour dispenser les services (55 %), fonctionner dans un milieu en manque de PE qualifiés (43 %) et gérer la transition d'un rôle opérationnel à un rôle consultatif en gestion des ressources humaines (43 %).

Tableau 5 : Défis actuels et futurs en gestion des ressources humaines

Défi	Pourcentage (nombre)
Gérer la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines	72% (82)
Obtenir les ressources nécessaires pour dispenser les services	55% (63)
Fonctionner dans un milieu en manque de PE qualifiés	43% (49)
Gérer la transition d'un rôle opérationnel à un rôle consultatif	43% (49)
Gérer un effectif vieillissant	27% (31)
Redéfinir les relations avec la clientèle	24% (27)
Redéfinir les relations avec les syndicats	12% (14)

Aux niveaux PE-05 et PE-06, les personnes interrogées ont mentionné les trois mêmes défis, mais leur ont accordé plus d'importance : gérer la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines (77 %), obtenir les ressources (humaines et financières) nécessaires pour dispenser les services (60 %) et fonctionner dans un milieu en manque de PE qualifiés (48 %)²⁷.

²⁷ Voir *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-05 et PE-06*.

4.0 Conclusion

L'objectif premier de ce sondage était de fournir au Secrétariat de la collectivité des ressources humaines des renseignements utiles concernant l'effectif PE-04 afin de permettre l'élaboration d'une stratégie de planification pour l'avenir. Au niveau PE-04, la moitié des personnes interrogées (50 %) ont indiqué qu'elles n'étaient pas intéressées à accéder à un poste de direction, tandis qu'une minorité (43 %) s'est montrée intéressée et que 7 % des personnes interrogées étaient indécises. Les PE-04 semblent moins intéressés que les PE-05 et PE-06 à accéder à des postes de direction, à cause peut-être du fait que leur carrière est moins avancée et qu'ils n'envisagent pas activement de progresser au niveau de cadre. Or, étant donné que les PE-04 sont plus jeunes, on pourrait offrir des occasions de perfectionnement à ceux et celles qui affichent la capacité d'être cadres et qui aspirent à un poste de direction.

Selon le sondage, les PE-04 privilégient les affectations de travail comme méthode d'apprentissage, mais le manque de temps est le principal obstacle à leur participation à des programmes et activités de formation. En conséquence, on pourrait fort bien établir un programme de formation au niveau de cadre pour les PE-04, tout comme le programme de perfectionnement des PE.

Enfin, pour ce qui est des conséquences pour l'administration publique fédérale, la plupart des questions de planification de la relève abordées dans la présente étude devraient être pertinentes pour les autres groupes professionnels de la fonction publique, étant donné l'âge moyen plus avancé des fonctionnaires.