



# Examen de la collectivité du personnel

## Une perspective des PE-05 et PE-06

Brie McManus  
Christine Minas  
Daniel Francoeur

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

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 CONTEXTE .....	4
<b>2.0 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
2.1 POPULATION ET RECENSEMENT .....	6
2.2 PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES .....	6
<b>3.0 RÉSULTATS .....</b>	<b>8</b>
3.1 PLANS DE CARRIÈRE .....	8
3.1.1 <i>Intérêt pour des postes de direction.....</i>	<i>8</i>
3.1.2 <i>Le domaine des ressources humaines.....</i>	<i>11</i>
3.1.3 <i>La retraite .....</i>	<i>12</i>
3.1.4 <i>La continuité d'emploi .....</i>	<i>13</i>
3.2 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL.....	13
3.2.1 <i>Rôles et responsabilités .....</i>	<i>13</i>
3.2.2 <i>Activités de perfectionnement.....</i>	<i>14</i>
3.2.3 <i>Programmes de perfectionnement.....</i>	<i>16</i>
3.3 COMMUNICATION.....	16
3.4 DÉFIS FUTURS .....	17
<b>4.0 CONCLUSION .....</b>	<b>19</b>

## 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, 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 252 PE-05 et PE-06 au cours des mois de février et mars 2002.

Le sondage révèle que l'effectif des PE-05 et PE-06 est extrêmement stable. La majorité des personnes interrogées prévoient travailler à la fonction publique jusqu'à leur retraite (80 %) et ce, dans le domaine des ressources humaines (75 %). La retraite approche rapidement pour ce groupe de fonctionnaires : 37 % des personnes interrogées prendront leur retraite d'ici cinq ans et 34 %, dans six à dix ans d'ici. La majorité des personnes interrogées ont commencé à planifier leur retraite (89 %) et pris des mesures relativement à celle-ci (90 %).

L'intérêt manifesté par les personnes interrogées à l'égard des postes de direction augure bien pour la planification de la relève. La majorité des personnes interrogées étaient modérément intéressées (41 %) ou très intéressées (25 %) à accéder à de tels postes. Les personnes intéressées à devenir cadres de direction dans trois à cinq ans d'ici (26 %) étaient plus jeunes en moyenne que celles qui s'estiment prêtes dès maintenant à accéder au niveau de la direction (44 %); cela témoigne du potentiel au chapitre du développement des futurs cadres. Les personnes interrogées qui n'étaient pas intéressées à devenir cadres (30 %) ou qui étaient indécises à cet égard (4 %) ont cité le souci de l'équilibre entre la vie personnelle et les responsabilités professionnelles comme principal facteur dissuasif (86 %).

Le sondage révèle que les personnes interrogées ne se prévalent pas pleinement des possibilités de perfectionnement offertes dans la fonction publique, ce qui pourrait influencer sur leur état de préparation à devenir cadres. Les personnes interrogées ont participé en moins grand nombre que prévu à des activités de perfectionnement, telles que des activités de formation en gestion (51 %) ou d'élaboration de plans d'apprentissage (48 %). Bien que les personnes interrogées se soient dites fortement intéressées à participer à divers programmes de perfectionnement, le pourcentage réel d'entre elles qui se sont inscrites à de tels programmes était invariablement inférieur au niveau d'intérêt manifesté.

Les personnes interrogées jugent les communications électroniques utiles, la moitié d'entre elles ayant désigné l'utilisation de Connexions RH et d'autres sites Internet comme la meilleure façon de se tenir au courant des possibilités d'emploi et de perfectionnement (54 %) et des initiatives dans le domaine des ressources humaines (44 %). Elles considèrent aussi utile la communication par courrier électronique pour se tenir à l'affût des possibilités d'emploi et de perfectionnement (46 %) et des initiatives reliées aux ressources humaines (41 %).

Enfin, selon la majorité des personnes interrogées, les plus grands défis en gestion des ressources humaines (GRH) consistent à gérer la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines (77 %) et à obtenir les ressources nécessaires pour dispenser les services (60 %). Il est

donc clair que les PE des niveaux supérieurs sont préoccupés par les aspects de la GRH qui influent quotidiennement sur leur milieu de travail.

Le présent rapport offre un aperçu des intentions de carrière et des intérêts des PE-05 et PE-06 et favorisera la planification de la relève générale et des cadres de direction, nécessaire pour surmonter 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. Des questionnaires ont été distribués aux quelque 1 163 répondants et répondantes admissibles, dont près de la moitié (578) étaient des PE-05 et PE-06. En tout, 385 personnes ont répondu au questionnaire<sup>1</sup>, pour un taux de réponse de 33 %. Le présent rapport porte sur les 252 PE-05 et PE-06 qui ont répondu au questionnaire, pour un taux de réponse de 44 %.

Le rapport aborde trois grands domaines de préoccupation 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.

Les PE-05 et PE-06 ont des attitudes et des perceptions uniques à plusieurs égards, dont la retraite, la planification de la relève et les futurs défis en gestion des ressources humaines, en raison de leur âge plus avancé et de leur vaste expérience de travail. Un rapport distinct présente l'optique des PE-04<sup>2</sup>, différente en raison de leur profil démographique. 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 professionnel.

## 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 PE et 84 % des AS.<sup>3</sup> 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 la pension.<sup>4</sup> Entre 1993 et 1998, l'âge moyen des PE a augmenté de 2,5 ans, passant de 41,9 à 44,4 ans; ces chiffres dépassent tant l'augmentation de l'âge moyen (1,8 an) que l'âge moyen (42,3 ans) de l'ensemble des fonctionnaires.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Neuf autres sondages ont été effectués auprès du personnel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, mais ceux-ci furent retirés de l'échantillon.

<sup>2</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

<sup>3</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Décembre 1998) *Étude démographique de la collectivité des ressources humaines – Groupe de la gestion du personnel*, p. 7.

<sup>4</sup> Idem, p. 22.

<sup>5</sup> Idem, p. 14.

L'âge moyen des PE influera grandement 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 fonctionnaires.<sup>6</sup> Les probabilités de retraite augmenteront aux niveaux supérieurs (PE-06 et AS-07) en raison de l'âge plus avancé et du plus grand nombre d'années de service.

Le pourcentage de gens ayant moins de 35 ans était également beaucoup moins élevé dans le groupe PE (9,1 %) que parmi l'ensemble des fonctionnaires (19,9 %).<sup>7</sup> Des mesures ont été prises depuis 1998 pour surmonter le problème démographique de l'âge chez les PE, dont l'instauration d'un programme de développement des ressources humaines (PDRH).<sup>8</sup> 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. Près de 200 recrues ont adhéré à ce programme jusqu'à maintenant. De plus, 23 ministères se sont engagés à embaucher 100 nouveaux PE-01 par le truchement de la campagne de recrutement postsecondaire de 2001-2002.<sup>9</sup>

La gestion des ressources humaines dans 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 à apporter au cadre des ressources humaines, lesquelles seront probablement déposées en Chambre des communes à l'automne 2002. Les responsables supérieurs des ressources humaines auront un rôle important à jouer pour assurer la mise en oeuvre fructueuse du processus de MGRH et recueillir l'assentiment du personnel.

Le présent rapport offre un aperçu actuel des expériences et des plans de carrière du personnel supérieur des ressources humaines; il constitue une base de référence pour l'avenir et cerne d'importants aspects à considérer pour ce groupe de fonctionnaires. Nous espérons que ce rapport contribuera à engendrer des idées sur la meilleure façon de résoudre les préoccupations soulevées.

---

<sup>6</sup> Idem, p. 31.

<sup>7</sup> Idem, p. 14.

<sup>8</sup> Pour en savoir plus sur ce programme, voir : [http://www.tbs-sct.gc.ca/hr\\_connexions\\_rh/sigs/hracs/renewal\\_initiatives/hr\\_prof\\_dev\\_prog/hrdpnr\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/hracs/renewal_initiatives/hr_prof_dev_prog/hrdpnr_f.html)

<sup>9</sup> Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, *Creating Synergy*, avril 2002.

## 2.0 Méthodologie

Le Sondage auprès de la collectivité du personnel a été réalisé au cours d'une période de trois semaines en février et mars 2002. Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines avait mandaté la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique pour concevoir le sondage avec elle et en analyser les résultats. Le questionnaire, qui comportait 69 rubriques, a porté sur divers aspects, dont l'intérêt des personnes interrogées à devenir cadres de direction, leurs intentions de retraite et leurs besoins en 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 répondants et répondantes une invitation par courrier électronique pour solliciter leur participation, et on leur a communiqué l'adresse Internet du sondage ainsi qu'un numéro d'identification personnel (NIP) leur permettant d'avoir accès au questionnaire. Divers rappels ont aussi été envoyés par courrier électronique.

La Direction de la recherche s'est chargée de la distribution et de l'administration des questionnaires imprimés. Tous les éventuels répondants et répondantes ont reçu par la poste une invitation à participer au sondage.

### 2.1 Population et recensement

Le recensement visait tous les fonctionnaires fédéraux aux niveaux 4, 5 et 6 du groupe Gestion du personnel (PE) et aux niveaux 5, 6 et 7 du groupe Services administratifs (AS) oeuvrant dans le domaine de la rémunération. On a tenté de recenser tous les fonctionnaires de ces groupes et niveaux qui étaient assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, afin de déterminer leurs adresses postale et électronique pour la conduite du sondage. Étant donné la difficulté de tenir à jour les listes de fonctionnaires, et en particulier les listes d'adresses électroniques, seulement 1 163 fonctionnaires dont l'adresse électronique était connue ont été invités à participer au sondage.

### 2.2 Profil des personnes interrogées

Le présent rapport porte sur les attitudes et les expériences des 252 PE de niveau supérieur qui ont été interrogés (sauf ceux qui travaillent dans le domaine de la rémunération). De ce nombre, 156 (62 %) étaient des PE-05, et 96 (38 %) des PE-06.

L'échantillon était largement constitué de femmes (64 %) et comptait 36 % d'hommes. Il s'agit là d'une proportion de femmes très élevée par rapport à l'échantillon du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* réalisé par la Direction de la recherche au cours de l'hiver 2002. Dans ce sondage – auquel avaient participé des PE-05 et des PE-06 – on comptait en effet 36 % de femmes.<sup>10</sup>

Plus de la moitié des personnes interrogées (58 %) ont désigné l'anglais comme première langue officielle, et le reste (42 %) le français. La représentation des membres de groupes cibles de l'équité en matière d'emploi était la suivante : autochtones (4 %), minorités visibles (3 %) et personnes handicapées (10 %). La proportion des membres de groupes cibles de l'équité en

---

<sup>10</sup> Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique, disponible au <http://www.psc-cfp.gc.ca/>

emploi de niveau PE-04 était fort semblable pour les autochtones (3 %) et les personnes handicapées (9 %), mais beaucoup plus élevée pour les minorités visibles (7 %).<sup>11</sup>

La majorité des personnes interrogées avaient entre 45 et 55 ans (62 %). L'âge moyen des PE-05 et des PE-06 était de 49 ans, lequel est supérieur à l'âge moyen des PE-04 (47 ans).<sup>12</sup> Parmi les personnes interrogées qui ont indiqué leur année de naissance, 63 personnes ou 26 % avaient entre 45 et 49 ans. Près du double de cette proportion (n=103 ou 42 %) de personnes interrogées avaient entre 50 et 55 ans. Le groupe suivant le plus nombreux était constitué de gens ayant entre 35 et 44 ans, et il représentait 21 % de l'échantillon. Ce profil d'âges est reflété dans les intentions de retraite. Parmi les personnes interrogées, 34 % prévoient prendre leur retraite d'ici cinq ans, et 31 % dans six à dix ans d'ici.

Les personnes interrogées ont travaillé en moyenne 24 ans à la fonction publique fédérale. Cela est supérieur à la moyenne de 18 années de service que comptaient les répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*<sup>13</sup> (abstraction faite des PE). La plupart des personnes interrogées ont un baccalauréat (46 %), tandis que 18 % détiennent une maîtrise et 14 %, un diplôme d'études secondaires.

---

<sup>11</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*.



## 3.0 Résultats

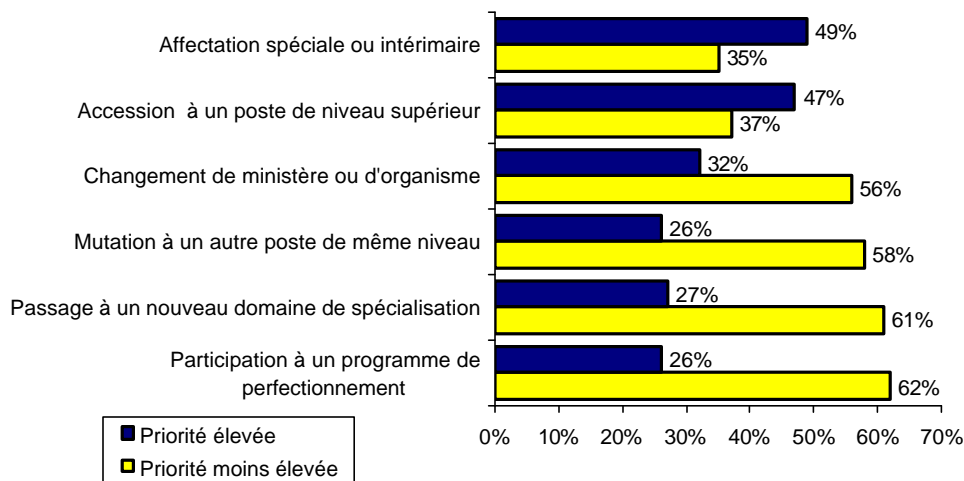
### 3.1 Plans de carrière

Les plans de carrière des PE-05 et PE-06 ont d'importantes conséquences sur la planification de la relève des cadres de direction et de la relève générale dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous avons évalué le niveau d'intérêt pour des postes de direction ainsi que l'état de préparation correspondant, de même que les intentions de demeurer dans le domaine des ressources humaines, les plans de retraite et la continuité d'emploi envisagée au sein de la fonction publique, afin d'obtenir un aperçu global des intentions professionnelles immédiates et à long terme du groupe.

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer la priorité qu'elles accordaient, au cours des trois prochaines années, à six objectifs de carrière (graphique 1). Près de la moitié d'entre elles ont classé comme priorités élevées l'obtention d'une affectation spéciale ou intérimaire (49 %) et l'accession à un poste de niveau plus élevé (47 %). Ces résultats concordent sensiblement avec les réponses fournies par les gestionnaires et les professionnels de la fonction publique, qui avaient classé comme priorités élevées l'accession à un poste de niveau supérieur (54 %) et l'obtention d'une affectation spéciale ou intérimaire (43 %).<sup>14</sup>

Une majorité de personnes interrogées considèrent comme priorité moins élevée le fait de changer de ministère ou d'organisme (56 %), d'occuper un autre poste de même niveau (58 %), de passer à un nouveau domaine de spécialisation (61 %) et de participer à un programme de perfectionnement (62 %).

Graphique 1: Priorité accordée à différents objectifs de carrière (N=252)



#### 3.1.1 Intérêt pour des postes de direction

Le degré d'intérêt des personnes interrogées et leur état de préparation pour ce qui concerne l'accession à des postes de direction sont des indicateurs qui aideront à planifier la relève de la direction.

<sup>14</sup> Idem.

Une forte proportion de personnes interrogées (66 %) ont dit être modérément intéressées (41 %) ou très intéressées (25 %) à accéder au niveau de la direction. Dans le *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, la proportion globale n'était que légèrement supérieure (71 %, n=1685).<sup>15</sup> Parmi les PE-05 et les PE-06, moins d'un tiers (30 %) ne sont aucunement intéressés à accéder au niveau de la direction et 4 % sont indécis. Des pourcentages plus élevés de PE-04 ne sont pas intéressés (50 %) ou sont indécis (7 %), tandis que 43 % se sont montrés intéressés.<sup>16</sup> Ce constat est surprenant, étant donné l'âge inférieur des PE-04.

L'intérêt pour des postes de direction décroît avec l'âge chez les PE-05 et les PE-06 : les personnes interrogées qui étaient très intéressées par ces postes avaient en moyenne 46 ans, tandis que celles qui étaient modérément intéressées en avaient 48 et celles qui n'étaient aucunement intéressées en avaient 52. Ces données découlent peut-être du fait que les personnes plus âgées sont plus proches de la retraite et donc moins enclines à aspirer à un poste de direction. En conséquence, on devrait peut-être songer à inclure les gens dans la fin de la quarantaine et des personnes plus jeunes comme populations cibles dans les stratégies de planification de la relève.

Parmi les personnes interrogées qui ont dit être modérément ou très intéressées à devenir cadres, bon nombre (44 %) ont affirmé qu'elles étaient d'ores et déjà prêtes à occuper un poste de direction. Un quart (25 %) des personnes intéressées croient qu'elles seront prêtes dans un an ou deux et 26 %, dans trois à cinq ans. Nous décelons un lien entre l'âge et l'état de préparation, qui s'oppose au constat susmentionné. Les personnes qui se disent dès maintenant prêtes ont en moyenne 49 ans, tandis que celles qui estiment le devenir dans trois à cinq ans ont en moyenne 43 ans. Ces résultats augurent bien pour la planification de la relève des cadres de direction et traduisent l'existence d'un groupe de fonctionnaires plus âgés qui s'estiment dès maintenant prêts à accéder à des postes de direction. Ce profil d'âges démontre aussi que les personnes interrogées d'âge moins avancé qui sont intéressées à des postes de direction ont évalué de façon réaliste leur propre état de préparation et pourraient constituer un groupe cible potentiel pour ce qui est du perfectionnement à acquérir.

De toute évidence, l'intérêt est présent chez les personnes interrogées puisque la majorité s'est dite modérément ou très intéressée à accéder à un poste de direction. Des questions supplémentaires ont porté sur les raisons invoquées à l'appui et à l'encontre du désir de solliciter un poste de direction.

Les personnes qui souhaitent devenir cadres de direction devaient indiquer dans quelles mesures neuf facteurs motivaient leur intérêt (graphique 2). Les facteurs suivants ont été jugés les plus importants : possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif (90 %) et possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur (88 %). Ces résultats s'apparentent à ceux du sondage auprès des PE-04, alors que les deux mêmes facteurs avaient reçu des cotes respectives de 88 % et 82 %.<sup>17</sup> Ces résultats ne sont que légèrement supérieurs à ceux du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, où les cotes respectives étaient de 89 % et 85 %.<sup>18</sup> Enfin, une majoration salariale (56 %) et la possibilité de faire du travail plus intéressant (68 %) ont été jugées les facteurs incitatifs les moins importants.

---

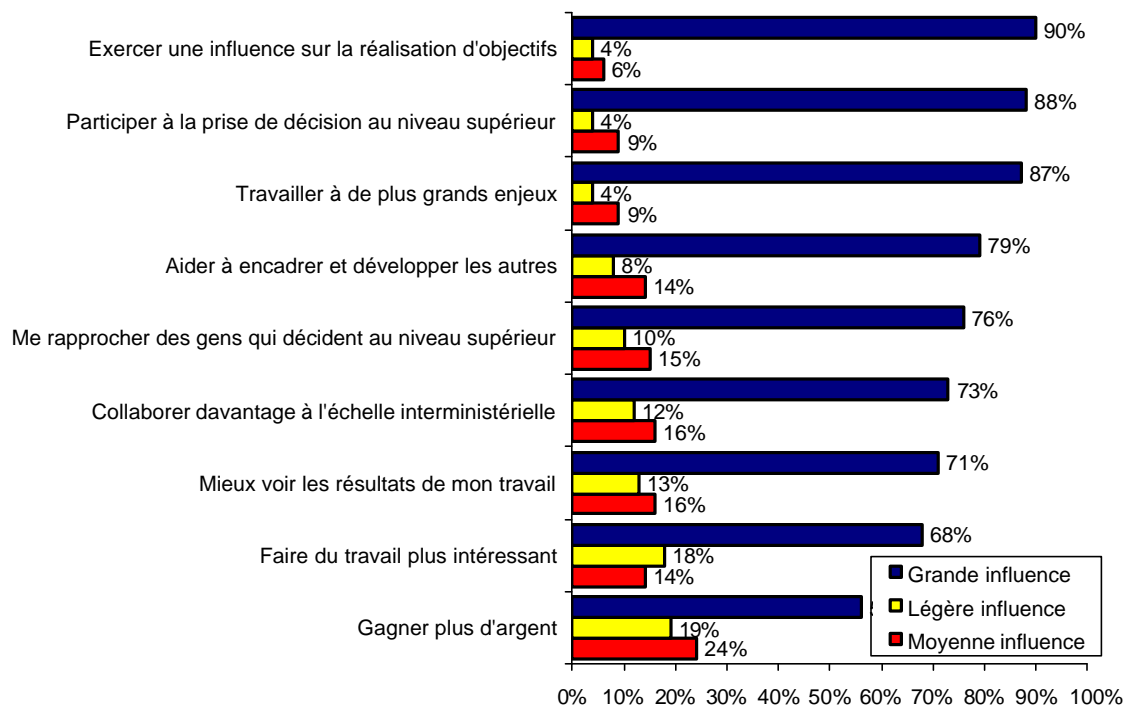
<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*.

Graphique 2: Importance de divers facteurs motivant l'intérêt pour des postes de direction (n=164)



Les personnes indécises ou non intéressées à devenir cadres de direction devaient indiquer dans quelle mesure certains facteurs influençaient leur décision (graphique 3). Le souci de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle a été jugé le facteur le plus important (86 %). Ce pourcentage était supérieur chez les PE-04 (92 %) <sup>19</sup>, mais inférieur chez les gestionnaires et les professionnels de la fonction publique (77 %). <sup>20</sup> Depuis quelques années, cette question attire de plus en plus l'attention des sociologues, dont Linda Duxbury et Chris Higgins qui ont étudié l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle et qui soutiennent que le manque d'équilibre affecte non seulement le travailleur, mais également ses collègues, sa famille et son employeur. <sup>21</sup>

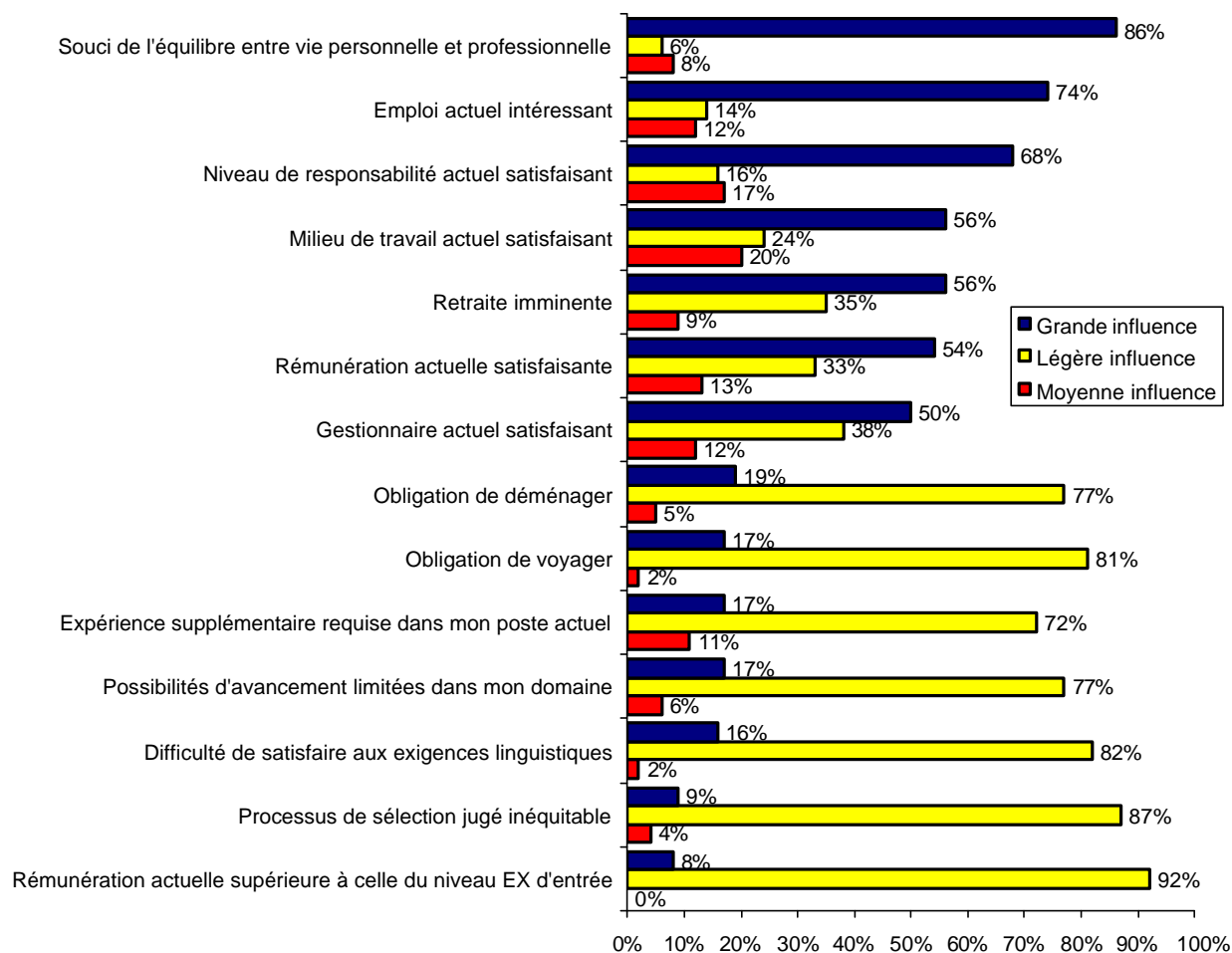
Les facteurs suivants ont aussi été cités : emploi actuel intéressant (74 %), niveau de responsabilité actuel satisfaisant (68 %), milieu de travail actuel satisfaisant (56 %), proximité de la retraite (56 %), rémunération actuelle satisfaisante (54 %) et appréciation du gestionnaire actuel (50 %). Parmi les facteurs de moindre importance figurent ceux-ci : rémunération actuelle supérieure à celle du niveau EX d'entrée (8 %) et processus de sélection jugé inéquitable (9 %). Selon ces résultats, les personnes indécises ou non intéressées à accéder à des postes de cadre ont été influencées dans leur décision par les contraintes des postes de direction et les avantages de leur poste actuel.

<sup>19</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

<sup>20</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*.

<sup>21</sup> Duxbury, Linda et Higgins, Chris (octobre 2001). *Work-life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?*

Graphique 3: Importance de divers facteurs motivant l'intention de ne pas solliciter un poste de direction (n=85)



Pour ce qui concerne maintenant l'optique fonctionnelle de la relève de la direction, nous avons étudié l'accès à des postes de direction dans le domaine des ressources humaines. Les personnes interrogées devaient choisir, parmi onze éléments, les trois qu'elles jugeaient les plus importants pour devenir cadre de direction en ressources humaines. Plus de la moitié des personnes interrogées ont choisi les éléments suivants : de très bonnes aptitudes au leadership (59 %), une vaste expérience dans le domaine des ressources humaines (55 %) et de grandes compétences en gestion (54 %). Voici par contre les éléments jugés moins importants : connaissance de la gestion financière dans la fonction publique (2 %), diplôme universitaire (9 %) et expérience comme cadre dans un domaine autre que celui des ressources humaines (9 %). Selon ces résultats, les perceptions des personnes interrogées ne concordent qu'en partie avec les compétences requises pour accéder à un poste de direction.

### 3.1.2 Le domaine des ressources humaines

Nous avons sondé les intentions de continuer à travailler dans le domaine des ressources humaines.<sup>22</sup> Parmi les 189 personnes interrogées qui ont indiqué pendant combien de temps elles prévoyaient demeurer dans ce domaine, 52 % (n=98) ont dit de un à cinq ans (tableau 1).

<sup>22</sup> Un quart des personnes interrogées (25 % ou 63 personnes) n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau 1 : Durée prévue de la continuité d'emploi dans le domaine des ressources humaines de la FPF, selon les personnes interrogées**

Durée	Pourcentage (nombre)
Moins d'un an	6% (11)
De 1 à 5 ans	52% (98)
De 6 à 10 ans	30% (57)
De 11 à 15 ans	7% (13)
Au moins 16 ans	5% (10)
Total	100% (189)

Comme on pouvait s'y attendre, les personnes plus âgées auront davantage tendance à quitter ce domaine d'emploi au cours des cinq prochaines années. La moyenne d'âge de celles qui prévoient quitter le domaine des ressources humaines d'ici cinq ans est de 52 ans, tandis que celles qui comptent quitter le domaine des ressources humaines dans six à dix ans d'ici ont en moyenne 49 ans. Ces résultats indiquent que les départs seront surtout attribuables à la retraite.

### 3.1.3 La retraite

Une forte majorité de personnes interrogées (80 %) comptent travailler à la fonction publique jusqu'à leur retraite. Une très faible proportion de personnes interrogées (16 ou 6 %) ont indiqué qu'elles quitteraient la fonction publique fédérale pour des raisons autres que la retraite. Curieusement, 14 % (n=34) des personnes interrogées ne connaissent pas leurs intentions à ce sujet. Par ailleurs, et comme on pouvait s'y attendre, il existe un lien entre l'âge et les intentions de départ. Par exemple, les personnes qui prévoient partir pour des raisons autres que la retraite ont en moyenne 46 ans, alors que celles dont le départ sera attribuable à la retraite ont en moyenne 50 ans. La moyenne d'âge chez les personnes indécises est de 44 ans. En conséquence, plus une personne s'achemine vers l'âge de la retraite, plus elle est susceptible de quitter son emploi en raison de la retraite plutôt que d'un autre motif. Parallèlement, les personnes plus jeunes connaissent moins leurs intentions de départ, étant donné que la retraite dans leur cas est beaucoup plus distante.

Lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer dans combien d'années elles prévoient prendre leur retraite, elles ont répondu en moyenne neuf ans. Cela est seulement une année de moins que les PE-04 (dix ans en moyenne).<sup>23</sup> Au cours des cinq prochaines années, 37 % (n=86) des PE-05 et PE-06 comptent prendre leur retraite, tandis que 34 % (n=78) prévoient faire de même d'ici six à dix ans. Aucune différence n'a été observée par rapport au sexe des personnes interrogées.

La plupart des personnes interrogées ont fait un peu (68 %) ou beaucoup (21 %) de planification en vue de leur retraite. Elles ont également pris certaines mesures (70 %) ou plusieurs mesures (20 %) quant à leurs plans de retraite. Nous avons aussi demandé aux personnes interrogées d'indiquer dans quelle mesure l'employeur devrait selon elles aider à la planification des retraites. La majorité (66 %) a indiqué que l'employeur devrait jouer un certain rôle et 13 %, un grand rôle; 21 % ont dit qu'il ne devrait assumer aucun rôle.

<sup>23</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

Selon le sondage, il appert que la fonction publique fédérale subira un exode de PE de niveaux supérieurs au cours des cinq à dix prochaines années. Les chiffres élevés en matière de planification de la retraite et de mesures prises par les personnes interrogées nous portent à croire que ces dernières prendront probablement leur retraite comme prévu.

### 3.1.4 La continuité d'emploi

Une très faible proportion de personnes interrogées prévoient quitter la fonction publique fédérale pour des raisons autres que la retraite (6 %, n=16), et une proportion légèrement plus élevée (14 %) étaient indécises quant à leurs intentions de demeurer à la fonction publique jusqu'à la retraite. Cet effectif est relativement stable, surtout en comparaison avec les gestionnaires et les professionnels de l'ensemble de la fonction publique qui sont plus susceptibles de partir pour des raisons autres que la retraite (10 %) ou qui sont indécis quant à leurs intentions de partir pour des raisons autres que la retraite (24 % n=641).<sup>24</sup> Chez les PE-04, les proportions correspondantes étaient également plus élevées (11 % et 16 % respectivement).<sup>25</sup>

Le groupe de personnes incertaines des motifs de leur départ représente un bassin de fonctionnaires que l'on pourrait perdre. Tel qu'il a été mentionné ci-dessus, ces personnes sont en moyenne moins âgées (44 ans) que celles qui prévoient partir avant leur retraite et celles qui comptent rester jusqu'à leur retraite. Ce constat concorde avec les résultats du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels* selon lesquels les personnes interrogées – hormis les PE – qui ne connaissaient pas les raisons de leur départ éventuel étaient en moyenne les moins âgées (43 ans). Autrement dit, plus une personne interrogée est jeune, moins elle est certaine de ses intentions de demeurer au sein de la fonction publique fédérale.

Une vaste majorité de personnes interrogées prévoient demeurer dans la fonction publique fédérale jusqu'à leur retraite; cependant, une importante minorité sont incertaines de leurs intentions à cet égard. Les conséquences à long terme de la perte de ces personnes, surtout pour ce qui concerne la planification de la relève, méritent d'être prises en considération par les stratèges et les responsables de la planification des ressources humaines.

## 3.2 Perfectionnement professionnel

### 3.2.1 Rôles et responsabilités

Dans le sondage, nous avons examiné les rôles et les responsabilités qui, de l'avis des personnes interrogées, devraient être assumés par les gestionnaires et la collectivité des ressources humaines pour appuyer leur perfectionnement professionnel. Les données recueillies pourront aider à concevoir et à renforcer des outils de perfectionnement professionnel qui permettront de mieux répondre aux besoins des PE de niveau supérieur.

Les personnes interrogées devaient indiquer l'importance qu'elles attachaient à certains rôles que les gestionnaires et les chefs des ressources humaines pourraient jouer pour favoriser leur accession à des postes de gestion ou de direction. La majorité des personnes interrogées estiment que les gestionnaires ont un rôle important ou très important à jouer dans les cinq activités qui étaient mentionnées. Les deux activités les plus populaires ont été les suivantes : fournir de la

---

<sup>24</sup> Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique.

<sup>25</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

rétroaction et des conseils sur le perfectionnement professionnel (91 %), et encadrer activement le personnel (87 %). Les trois autres activités consistaient à promouvoir l'engagement de l'organisation envers l'avancement professionnel (85 %), à établir des initiatives de perfectionnement pour les gestionnaires intermédiaires (85 %) et à consacrer plus de ressources à la formation et au perfectionnement (84 %). Puisque ces pourcentages sont fort élevés, il y aurait peut-être lieu d'envisager diverses avenues, qui seraient favorablement accueillies par ce groupe pour favoriser leur accession à des postes de gestion ou de direction.

Le rôle de la collectivité des ressources humaines à l'égard du perfectionnement professionnel a également été évalué. Les personnes interrogées devaient choisir, parmi une liste de quatorze compétences en leadership, trois compétences que la collectivité des ressources humaines devrait accentuer dans la formation pour aider les personnes interrogées à accéder à des postes de gestion. Les trois compétences les plus souvent citées ont été : la gestion active (44 %), la vision (34 %), et l'éthique et les valeurs (31 %). Les compétences que l'on a jugées les moins importantes à accentuer dans la formation étaient la personnalité (3 %) et la confiance en soi (10 %).

### 3.2.2 Activités de perfectionnement

Nous avons examiné les plans de carrière des personnes interrogées, ainsi que leurs compétences et d'autres aspects. Nous abordons maintenant les domaines dans lesquels les personnes interrogées souhaiteraient s'améliorer. Plus précisément, ces personnes devaient évaluer dans quelle mesure elles devraient parfaire certaines compétences pour favoriser leur avancement professionnel. Le tableau 2 montre les 12 domaines pertinents et l'importance qui leur a été accordée.

**Tableau 2 : Domaines de perfectionnement professionnel**

Aspect considéré d'importance supérieure	Pourcentage (nombre)
Parfaire ma connaissance du travail au niveau politique	53% (128)
Améliorer mes aptitudes à la gestion de projets	42% (102)
Parfaire mes qualités de leader	42% (101)
Parfaire mes compétences en élaboration de politiques	41% (97)
Améliorer mes aptitudes en gestion financière	38% (92)
Apprendre ma seconde langue officielle ou en parfaire ma connaissance	33% (81)
Accroître ma capacité de communiquer facilement mes idées	29% (70)
Améliorer mes compétences en gestion du temps	24% (57)
Poursuivre mes études officielles	16% (38)
Approfondir ma compréhension du service à la clientèle	14% (34)
Apprendre à utiliser des logiciels reliés à l'emploi	14% (34)
En savoir plus sur la planification de la carrière	12% (30)

Les trois principaux aspects de perfectionnement choisis ont été : parfaire la connaissance du travail au niveau politique (53 %), améliorer les aptitudes à la gestion de projets (42 %) et parfaire les qualités de leader (42 %). L'approfondissement des connaissances du travail au niveau politique avait également été le premier choix des répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, et ce dans une proportion de 54 %. De plus, ces

répondants et répondantes étaient davantage intéressés à en savoir plus sur la planification de la carrière (28 %), à améliorer leurs compétences en gestion du temps (32 %) et à améliorer leur capacité de communication (35 %). Il est intéressant de noter que l'aspect «apprendre ma seconde langue officielle ou en parfaire ma connaissance» a obtenu un pourcentage moins élevé (33 %) que dans le cadre du sondage auprès des gestionnaires et des professionnels (51%).<sup>26</sup> Cela dénote un niveau élevé de bilinguisme chez les PE de niveau supérieur.

Par rapport aux aspects susmentionnés, les personnes interrogées ont reçu une liste d'activités et elles devaient en choisir trois qui leur paraissaient les plus aptes à favoriser leurs compétences professionnelles et personnelles. Voici les activités qui ont été le plus souvent citées : affectation de travail (54 %), formation gouvernementale interne (46 %) et possibilité accrue de collaborer étroitement avec des cadres de direction (37 %). Parmi les activités jugées les moins importantes figurait la formation universitaire ou collégiale (20 %).

Cette question a également fait l'objet d'une approche plus ciblée dans le cadre du sondage. Les personnes interrogées devaient indiquer si elles avaient participé ou si elles participaient présentement à des activités de perfectionnement professionnel (tableau 3). Plus de la moitié (51 %) des personnes interrogées ont participé à une activité d'apprentissage de la gestion (exposé ou atelier sur l'amélioration des compétences en gestion). Cette proportion est étonnamment inférieure à ce que l'on aurait prévu, puisque les activités en question sont largement accessibles et que 61 % (n=154) des personnes interrogées dirigent ou supervisent du personnel. Par ailleurs, légèrement moins de la moitié des personnes interrogées ont élaboré un plan d'apprentissage personnel (48 %) ou un profil de compétences personnel (48 %). Bien que ces résultats soient inférieurs aux prévisions, ils sont invariablement supérieurs aux résultats du *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*, d'après lesquels seulement 40 % des personnes interrogées ont participé à une activité d'apprentissage en gestion.<sup>27</sup>

**Tableau 3 : Participation à des activités de perfectionnement professionnel**

Activité de perfectionnement professionnel	Pourcentage (nombre)
Participation à une activité d'apprentissage de la gestion (exposé ou atelier sur l'amélioration des compétences en gestion)	51% (129)
Élaboration d'un profil de compétences personnel (liste des facteurs favorisant l'efficacité du rendement professionnel)	48% (121)
Élaboration d'un plan d'apprentissage personnel (plan de perfectionnement professionnel assorti d'objectifs d'apprentissage particuliers)	48% (120)
Utilisation d'un guide d'auto-évaluation lié au perfectionnement de la gestion (p. ex. l'exercice de rétroaction tous azimuts)	39% (98)
Sollicitation des conseils d'un encadreur professionnel (orienteur professionnel, consultant ou mentor)	36% (90)
Participation à un programme théorique officiel de perfectionnement du leadership	31% (79)
Participation à un cours de gestion en direct (c.-à-d. un cours offert sur Internet ou sur le réseau informatique du gouvernement)	7% (17)

La réalité évoquée par ces résultats ne cadre pas avec une approche stratégique du perfectionnement professionnel. Seulement une minorité de personnes interrogées ont élaboré un

<sup>26</sup> Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique.

<sup>27</sup> Idem.



profil de compétences personnel ou un plan d'apprentissage, deux éléments clés du perfectionnement professionnel. Bien que les personnes interrogées aient relevé des activités qui favoriseraient leur perfectionnement professionnel, telles que des affectations de travail, leur nombre est inférieur à ce qu'il devrait être, compte tenu du niveau d'intérêt qu'elles ont manifesté pour des postes de direction. À la lumière de ces résultats, il serait peut-être avantageux d'examiner si les personnes interrogées saisissent réellement les occasions d'apprentissage qui favoriseraient leur accession à des postes de direction.

### 3.2.3 Programmes de perfectionnement

Étant donné la disponibilité de programmes de perfectionnement officiels au sein de la fonction publique fédérale, le sondage comportait une question sur l'intérêt que suscitent divers programmes (tableau 4). Fait à noter, le Programme d'échanges internationaux suscite beaucoup d'intérêt (31 %, n=74), tout comme on l'a constaté dans le sondage de l'APEX auprès des cadres de direction et des équivalents EX.<sup>28</sup> Cependant, les PE interrogés étaient invariablement moins intéressés aux programmes de perfectionnement que les répondants et répondantes au *Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels*; l'intérêt manifesté dans ce sondage allait de 43 % pour le Programme d'échanges internationaux à 18 % pour les programmes de formation professionnelle.<sup>29</sup>

**Tableau 4 : Proportion des personnes interrogées fortement intéressées à divers programmes de perfectionnement**

Programme de perfectionnement	Pourcentage (nombre)
Programme d'échanges internationaux	31% (74)
Échanges Canada	31% (74)
Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	25% (61)
Programme ministériel spécial	21% (45)
Programme de formation professionnelle (p. ex. CMA)	9% (22)
Répertoire de préqualification des sous-ministres adjoints	9% (20)

Afin d'étudier leur comportement réel, nous avons demandé aux personnes interrogées à quels programmes elles s'étaient déjà inscrites. La proportion la plus élevée de personnes s'étaient inscrites au programme CAP (10 %). Seulement de 1 % à 2 % des personnes interrogées s'étaient inscrites aux autres programmes, dont le Programme d'échanges internationaux (2 %) et Échanges Canada (2 %). Ces résultats illustrent la disparité qui existe entre l'intérêt manifesté pour les programmes et l'adhésion réelle. Autrement dit, les fonctionnaires sont peut-être fortement intéressés à un programme, mais ne cherchent pas nécessairement à y participer.

## 3.3 Communication

La présente section porte sur les moyens jugés les plus utiles par les PE-05 et les PE-06 pour se tenir au courant des initiatives dans le domaine des ressources humaines de la fonction publique

<sup>28</sup> Christine Minas. (2002) Possibilités et obstacles dans les rangs des cadres supérieurs: Résultats du sondage de 2001 de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) sur le maintien en poste et la transition [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/index_f.htm)

<sup>29</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique.*

fédérale et des possibilités de perfectionnement professionnel. Cette information est utile à des fins de planification et d'orientation, car elle met en évidence de nombreux aspects importants.

Les personnes interrogées devaient sélectionner parmi six éléments les deux qu'elles jugeaient les plus utiles pour demeurer à l'affût des initiatives dans le domaine des ressources humaines de la fonction publique. Légèrement moins de la moitié (44 %) d'entre elles ont choisi la consultation de Connexions RH et d'autres sites Internet comme l'un des deux meilleurs moyens pour se tenir à l'affût, comparativement à plus de la moitié des PE-04 (56 %).<sup>30</sup> Une proportion appréciable de personnes interrogées ont désigné les comités interministériels (43 %) et le courrier électronique (41 %). Seulement 8 % des personnes interrogées ont désigné les conversations informelles en milieu de travail parmi leurs deux choix.

Dans le même ordre d'idées, les personnes interrogées devaient sélectionner parmi les six mêmes éléments les deux qu'elles jugeaient les plus utiles pour demeurer à l'affût des possibilités relatives à leur carrière et à leur perfectionnement. À nouveau, une proportion appréciable (54 %) d'entre elles ont désigné la consultation de Connexions RH et d'autres sites Internet parmi leurs deux choix. Des proportions semblables de personnes interrogées ont désigné le courriel (46 %) et le réseautage lors d'activités de la collectivité (43 %). Une plus grande proportion de PE-04 avaient trouvé la consultation de Connexions RH et d'autres sites Internet (56 %) utile, tandis qu'une moins grande proportion avaient désigné le courriel (39 %).<sup>31</sup>

Ces résultats illustrent bien l'utilité des communications électroniques pour se tenir au courant des initiatives dans le domaine des ressources humaines ainsi que des possibilités de perfectionnement professionnel. Sous ce rapport, des investissements supplémentaires dans les communications électroniques pourraient favoriser la compréhension des enjeux, des politiques et des programmes pertinents aux PE.

### 3.4 Défis futurs

Enfin, nous avons demandé aux personnes interrogées de désigner, parmi sept défis, les trois qu'elles jugeaient les plus importants dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Le défi jugé le plus important a été celui de gérer la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines (77 %), qui préoccupe clairement plusieurs personnes. Cela était prévisible de la part d'un groupe directement touché par la transformation à venir. Le deuxième défi jugé le plus important consiste à obtenir les ressources (humaines et financières) pour dispenser les services (60 %) et le troisième, à fonctionner dans un milieu en manque de PE qualifiés (48 %). Ce dernier défi pourrait être relié aux deux premiers, du fait qu'un manque de PE au sein du personnel pourrait être préoccupant pour la mise en oeuvre de la modernisation des ressources humaines et qu'il pourrait découler d'un manque de ressources financières. Bien entendu, les trois mêmes défis ont été jugés les plus importants par les PE-04, mais dans une moindre mesure.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Francoeur, Daniel; McManus, Brie; et Minas, Christine. *Examen de la collectivité du personnel – Une perspective des PE-04 (avril 2002)*.

**Tableau 5 : Les défis les plus importants en gestion des ressources humaines, selon les personnes interrogées (n=252)**

Défis en gestion des ressources humaines	Pourcentage
Gérer la mise en oeuvre de la modernisation de la GRH	77%
Obtenir les ressources (humaines et financières) nécessaires pour dispenser les services	60%
Fonctionner dans un milieu en manque de PE qualifiés	48%
Gérer la transition d'un rôle opérationnel à un rôle consultatif en gestion des ressources humaines	35%
Redéfinir les relations avec la clientèle	25%
Gérer un effectif vieillissant	23%
Redéfinir les relations syndicales	20%

L'indication des défis jugés les plus importants en GRH permet de mieux comprendre comment les personnes interrogées perçoivent leur environnement de travail. Il est clair que les PE de niveau supérieur sont davantage préoccupés par les défis qui affecteront directement le fonctionnement de leur milieu de travail, que ce soit en raison de la modernisation de la GRH ou à cause des ressources humaines et financières.

## 4.0 Conclusion

Le présent rapport fait valoir les forces des PE-05 et PE-06, telles que leur détermination à travailler dans la fonction publique et à la GRH, leurs compétences, ainsi que leur degré élevé d'expérience. Cependant, il soulève aussi des questions quant aux conséquences à long terme dans le domaine des ressources humaines de la fonction publique fédérale. En particulier, vu l'âge moyen des personnes interrogées et leurs intentions de retraite (71 % prévoyant prendre leur retraite au cours des dix prochaines années), la collectivité des ressources humaines devra peut-être oeuvrer à la planification de la relève des PE de niveau supérieur et des cadres de direction. Durant l'accession graduelle de PE-05 et de PE-06 à des postes de direction, il faudra s'assurer qu'un effectif convenable de fonctionnaires pourront assumer les postes libérés. De plus, dans la planification de la relève du personnel de direction, il faudrait tenir compte des deux catégories de personnes interrogées qui aspirent à des postes de cadre : les fonctionnaires plus âgés qui sont prêts à occuper ces postes et ceux qui le seront d'ici cinq ans. Bien que l'on n'aborde pas les stratégies de planification de la relève en GRH dans le présent rapport, il serait peut-être avantageux d'étudier cet aspect pour le compte des responsables de la planification et de l'orientation des ressources humaines.

Bien qu'une minorité de personnes interrogées ne soient pas intéressées à accéder au niveau de la direction (30 %) ou soient indécises à cet égard (4 %), il pourrait être utile d'étudier les facteurs qui influencent la perception que l'on a des postes de direction. Plusieurs facteurs qui influencent la décision de ne pas solliciter un poste de direction sont liés à la satisfaction de l'emploi actuellement exercé ou à des motifs personnels; cependant, une forte majorité de personnes interrogées se soucient de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Des stratégies visant à démystifier la capacité de concilier la vie personnelle et les responsabilités professionnelles chez les cadres de direction pourraient inciter les fonctionnaires à changer leur décision de ne pas solliciter un poste de direction.

Il y aurait lieu d'examiner le faible taux de participation à des activités de perfectionnement professionnel, étant donné que seulement 51 % des personnes interrogées ont assisté à une activité de formation en gestion. Il serait particulièrement important de déterminer si ces fonctionnaires possèdent en fait les compétences nécessaires pour occuper des postes de gestion ou de direction. Si l'on trouve que les personnes interrogées n'ont pas les compétences requises pour ces postes, la grande collectivité des ressources humaines souhaitera peut-être envisager la meilleure façon de faire participer ces personnes à des activités de perfectionnement et chercher à découvrir pourquoi elles n'ont guère participé à de telles activités. Les réponses à ces questions pourront orienter la conception de programmes de relève des cadres de direction.

Les personnes interrogées ont reconnu qu'il y a plusieurs défis à relever en GRH et elles se soucient surtout de ceux qui influenceront sur leurs activités quotidiennes, notamment la modernisation de la GRH (77 %). Afin de tenir les personnes interrogées au courant des initiatives dans le domaine des ressources humaines ainsi que des possibilités d'emploi et de perfectionnement professionnel, l'Internet et le courrier électronique pourraient être utilisés de pair avec des mécanismes de communication plus traditionnels.

Les conclusions du présent rapport en ce qui concerne les intentions de carrière et les activités de perfectionnement de l'effectif actuel des PE-05 et PE-06 pourraient constituer une base pour la planification de futures stratégies relatives aux ressources humaines. L'établissement de stratégies pour la planification de la relève des PE de niveau supérieur et des cadres de direction pourrait grandement contribuer à assurer la continuité des services dans le domaine des ressources humaines, en cette période de modernisation caractérisée par des retraites massives de la fonction publique fédérale.