

Sondage sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs - Conclusions et recommandations de l'APEX –

Le 17 octobre 2001

Généralités

- Près de 2 100 cadres supérieurs ou fonctionnaires occupant un poste équivalent ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 32 p. 100. Environ 89 p. 100 des réponses parvenaient de titulaires de postes EX.
- La moyenne d'âge des répondants au sondage était de 49,9 ans et la moyenne quant à la durée de service était de 22,6 ans. Sur le plan de la répartition hommes-femmes, 70 p. 100 étaient des hommes et 30 p. 100 des femmes.
- L'analyse statistique des résultats a révélé que les facteurs prédominants ayant influencé l'attitude des cadres qui ont répondu au sondage sont, par ordre d'importance :
 - le leadership et l'approche de gestion;
 - les incitatifs financiers;
 - la réorientation et la mobilité professionnelle;
 - la culture organisationnelle, et
 - la charge de travail.
- En général, les réponses à la plupart des questions concernant la carrière, le maintien en poste, les conditions de travail et le perfectionnement ont été positives. Cependant, nous avons relevé certaines indications d'une grande insatisfaction dans quelques secteurs spécifiques.

Intentions quant à la retraite et sur le plan des départs

- Dans l'ensemble, 40 p. 100 des cadres actuels affirment avec un degré assez élevé de certitude qu'ils prévoient partir à la retraite ou quitter la fonction publique d'ici cinq ans et 75 p. 100 d'ici 10 ans. Soixante-trois pour cent pensent quitter avant d'avoir atteint leur pension maximale. Presque un répondant sur cinq dit avoir l'intention de quitter la fonction publique dès que possible, quelles que soient les répercussions sur le plan de la pension.
- Dans le tableau ci-dessous, on compare les intentions de départ des cadres aux prévisions de la fonction publique sur le départ des effectifs, fondées sur l'âge, les années de service et les tendances antérieures. La comparaison révèle qu'un grand nombre de cadres quitteront la fonction publique plus tôt que ne le laissent croire les prévisions.

Données sur les départs : prévisions par rapport aux intentions

Année	Prévisions (%)	Intentions réelles (%)
2001-2002	4,2	4,8
2002-2003	5,5	9,1
2003-2004	6,7	9,5
2004-2005	7,8	6,5
2005-2006	8,5	13
2006-2007	8,8	7,2

- Le tableau ci-dessous montre les intentions de départ réparties par échelon et par sexe. Les données indiquent qu'il se produira un roulement global à tous les échelons de la catégorie EX.

Données de départ : par sexe et par échelon

Échelon	% qui auront quitté dans 5 ans			% qui auront quitté dans 10 ans		
	Global	Hommes	Femmes	Global	Hommes	Femmes
EX 5	61,3	(69,6)	(37,5)	87,1	(91,3)	(75)
EX 4	53,2	(56,9)	(46,2)	81,8	(84,4)	(77)
EX 3	47,8	(50)	(42,3)	81,5	(85,3)	(71,9)
EX 2	47,4	(50,2)	(39)	83,3	(86,4)	(74)
EX 1	37	(41,5)	(27,9)	71,7	(74,6)	(65,6)

- Les statistiques laissent entrevoir que beaucoup plus d'hommes que de femmes sont pressés de partir à la retraite. Ce phénomène est attribuable au fait que les femmes qui ont répondu au sondage étaient beaucoup plus jeunes que leurs collègues masculins et que les hommes affirment avec beaucoup plus de certitude qu'ils ont l'intention de s'en tenir à leurs plans.

Données sur les départs : par échelon EX et par région (%)

Échelon	Atlantique		Ont.		Qué.		Prairies		B.-C.	
	5 ans	10 ans	5 ans	10 ans	5 ans	10 ans	5 ans	10 ans	5 ans	10 ans
EX 5	----	----	100	----	100	----	----	----	100	----
EX4	28,6	71,4	100	----	100	----	100	----	100	----
EX3	66,7	88,9	50	83,3	42,9	85,7	28,6	85,7	55,6	88,9
EX2	55,2	89,7	59,1	90,9	46,4	89,3	61,9	85,7	50	100
EX1	30,8	72,3	40	85,5	31,5	72,2	37,3	82,4	46,2	74,4

- Les données montrent que le rythme de départ sera plus élevé dans les régions qu'il ne le sera dans la Région de la capitale nationale. La moyenne d'âge des cadres en Ontario et dans le Pacifique est plus élevée que la moyenne d'âge des participants au sondage, ce qui contribue à hausser les pourcentages de départs.
- Certains ministères ou organismes connaîtront un taux élevé de départ de leurs cadres :
 - D'ici 2 ans - - GRC (31 %), MAINC (21 %), IC (20 %), TC (19 %)
 - D'ici 5 ans - - DRHC (63 %), GRC (58%), SCC (55 %), IC (52 %), MAINC (51 %), CIC (51 %)
 - D'ici 10 ans - GRC (94 %), DRHC (92 %), MAINC (84 %), TPSGC (82 %), TC (82 %), MAECI (81 %), CIC (80 %)
- Dans l'ensemble, 49 p. 100 des répondants ont indiqué être convaincus qu'on ne mène aucune activité de planification de la relève dans leur ministère ou leur organisme.
- Si les cadres désirent quitter rapidement la fonction publique, c'est avant tout pour échapper aux frustrations et à une charge de travail excessive et pour trouver un poste permettant l'équilibre entre la vie personnelle et le travail.
- Les principales motivations qui, selon les cadres, les inciteraient à rester ou, à tout le moins, à rester plus longtemps sont : de meilleurs salaires, une meilleure indemnité de départ, un meilleur régime de majoration de la pension et de l'aide sur le plan de la « transition ».

- Les principaux facteurs susceptibles de convaincre les retraités de réintégrer les rangs de la fonction publique sont, entre autres, le caractère intéressant des projets, l'absence de répercussion sur le montant de la pension et des déplacements professionnels intéressants.
- Sur le plan statistique, l'analyse du sondage a montré que plus le degré de satisfaction professionnelle est élevé, plus les possibilités d'être mobile et les occasions d'acquérir de l'expérience dans divers ministères sont nombreuses, plus il est probable que le cadre reste à la fonction publique.
- Inversement, l'analyse indique que plus le cadre est âgé, plus la culture de l'organisation et les communications internes sont faibles, plus les occasions d'affectations variées et les possibilités de perfectionnement sont rares, plus il est probable que le cadre quitte la fonction publique.

Conclusions de l'APEX

- L'important roulement des cadres que laisse prévoir le sondage soulève bon nombre de questions cruciales pour la fonction publique :
 - Nous devons comprendre les différences en matière d'exigences et d'attitude des jeunes cadres qui deviendront les leaders de la fonction publique après la transition et d'en tenir compte dans la planification et les programmes de ressources humaines.
 - Nous devons définir le phénomène du départ des cadres et préparer une relève adéquate. Les membres du groupe de relève pour l'échelon EX ne sont pas forcément prêts ou disposés à assumer des postes de cadres. Il faudra peut-être envisager sérieusement le maintien en poste dans certaines régions étant donné le grand nombre de départs prévus et l'existence de problèmes de recrutement uniques.
 - La fonction publique court le risque de perdre des cadres en raison des frustrations professionnelles et de la charge de travail. Ce facteur souligne la nécessité de moderniser les ressources humaines (c.-à-d. établir un régime de ressources humaines axé sur les valeurs, plus rationalisé, etc.)
 - Comment peut-on garder les cadres à la fonction publique? Pour l'employeur, le sondage cerne les priorités des cadres sur le plan de la rémunération, soit, par ordre d'importance, des salaires plus élevés, une augmentation des indemnités de départ, un régime accéléré d'accumulation des pensions, des indemnités provisoires et des avantages souples.
 - Le sondage souligne les intérêts qui caractérisent la transition de fin de carrière des cadres, notamment, par ordre de priorité : le travail à temps partiel, l'aide à la transition, les congés sabbatiques, la semaine de travail comprimée, les possibilités de déploiement à la retraite, le télétravail, la réduction des responsabilités de gestion, les congés d'études et le partage d'emploi.
 - Les réponses au sondage établissent clairement ceci : les cadres estiment que les activités de planification de la relève à la fonction publique sont insuffisantes. Le sondage révèle également quels ministères et organismes seront les plus durement touchés par les départs à la retraite (et qui, par conséquent, ont le plus grand besoin de planification de la relève).
 - Le sondage cerne les priorités des cadres à la retraite quant aux facteurs qui les inciteraient à réintégrer les rangs de la fonction publique pour faciliter la transition (p. ex. si on pouvait les assurer que les contrats n'auront pas d'incidence néfaste sur leur pension, ou si on leur offrait une majoration de leur pension).

Carrières

- Lorsqu'on leur a directement posé la question, un grand nombre de répondants se sont dits satisfaits de leur carrière (83 p. 100) et on a remarqué que le degré de satisfaction avait tendance à augmenter avec l'échelon des répondants.
- En revanche, un cadre sur quatre s'est déclaré insatisfait de la mobilité. Bien qu'on retrouve de ces répondants dans la plupart des groupes secondaires, soulignons qu'il s'agit souvent de femmes de moins de 50 ans, aux échelons inférieurs de la catégorie EX et qui travaillent dans l'un ou l'autre des petits ou moyens ministères faisant partie du noyau de la fonction publique.
- En vue d'améliorer la mobilité de carrière, presque 90 p. 100 des répondants appuient les efforts du gouvernement visant à faciliter les mouvements latéraux interministériels, à inciter les ministères à se montrer plus ouverts à l'égard des candidats extérieurs et à fournir un soutien de carrière spécifique.
- La plus haute priorité sur le plan des buts de carrière est de gagner un concours. Ce but est particulièrement prisé par les femmes, les répondants plus jeunes et les cadres des échelons inférieurs. Ceux qui ne sont pas intéressés par les concours expliquent cette absence d'intérêt par leur satisfaction à l'égard de leur poste actuel.
- Les autres principaux buts de carrières sont, entre autres, la participation à un programme de perfectionnement et le fait de se voir confier un poste intérimaire ou un déploiement latéral. Un répondant

sur cinq a parlé de la retraite comme d'une priorité. Ceux-ci ont généralement plus de 55 ans, ils sont plus élevés hiérarchiquement et ont plus d'expérience.

- On a demandé aux répondants qui ont participé à un concours pour l'obtention d'un poste au cours des deux dernières années d'évaluer le processus de concours :
 - Plus de la moitié ont convenu que le processus de sélection était fondé sur les compétences et qu'on leur avait donné assez d'information.
 - Par ailleurs, environ trois participants à un concours sur cinq estiment également que ce processus favorise les candidats ministériels ou connus, et environ un sur quatre parmi ces répondants jugent que l'iniquité et le manque de transparence sont des facteurs déterminants du processus.
- Trois répondants sur cinq sont intéressés par les affectations internationales ou les programmes d'échange de cadres.
- La majorité des répondants ont indiqué qu'ils n'étaient pas intéressés à participer à des programmes comme le PPACS ou le PPQ SMA. Un répondant sur trois s'est dit intéressé (mis à part ceux qui participent déjà à ces programmes). Il tend à être jeune, moins expérimenté et occupe un poste aux échelons inférieurs de la catégorie EX.

Conclusions de l'APEX

Les réponses aux questions du sondage font clairement ressortir le besoin :

- d'une amélioration et d'un élargissement des programmes de perfectionnement pour les cadres;
- d'une refonte du PPACS;
- d'un mode de gestion centralisé des déploiements;
- de changements au processus de concours, y compris moins de restrictions;
- d'une plus grande ouverture des SM envers les candidats de l'extérieur lors des concours et des déploiements.
- Les résultats du sondage indiquent qu'il faudra changer les processus de concours et mener plus d'activités de planification des carrières et de soutien de la gestion pour les cadres supérieurs (c.-à-d. appui accru à la « gestion collective »). Ce faisant, on aiderait les cadres supérieurs à se tracer un itinéraire de croissance et de cheminement, ce qui contribuerait à augmenter leur satisfaction vis-à-vis de leur carrière et le taux de maintien en poste, et donnerait à la fonction publique les cadres plus polyvalents dont elle a besoin.
- Il est nécessaire de donner aux cadres une plus grande mobilité de carrière et d'établir un service centralisé en vue de faciliter les déploiements afin :
 - de donner à l'ensemble des cadres d'autres choix que le processus de concours pour leur permettre d'acquérir de l'expérience dans d'autres ministères et d'autres secteurs d'activité;
 - d'offrir des moyens plus efficaces que le réseautage individuel pour cerner les possibilités de déploiement;
 - d'abolir les obstacles aux mouvements latéraux des cadres, notamment les silos ministériels et les pratiques d'embauche individuelles;
 - de réduire le risque que courent les cadres de demeurer en poste trop longtemps et de devenir ainsi trop spécialisé ou de stagner. Les cadres qui restent titulaires du même poste pendant plus de cinq ans devraient être l'exception plutôt que la règle.
- L'APEX estime que les buts des cadres en matière de gestion collective, de dotation et de mobilité seraient plus efficacement réalisés par la mise en œuvre d'initiatives comme :
 - un guichet unique de service;
 - un continuum de perfectionnement, de l'échelon EX-1 à celui de sous-ministre;
 - un processus de sélection fondé sur les compétences individuelles;
 - une moins grande insistance sur les connaissances et l'expérience;
 - la nomination au niveau plutôt qu'à un poste;
 - des répertoires de candidats préqualifiés où l'on ne tient pas compte du classement;
 - la disponibilité de données de soutien fondamentales sur les cadres.

Apprentissage et perfectionnement

- En 1999-2000, les cadres d'échelon EX et équivalent EX ont planifié en moyenne 7,4 jours de formation en gestion et, en réalité, y ont consacré 6,4 jours. Les gestionnaires qui relèvent des cadres EX ou équivalent EX ont planifié en moyenne 7,1 jours de formation en gestion et y ont consacré 6,6 jours en réalité.
- Les cadres d'échelon EX et équivalent EX estiment en grande majorité que les compétences de leadership (96 p. 100), les capacités de gestion du personnel (96 p. 100) et la gestion du savoir (83 p. 100) sont les grandes priorités de la formation en gestion.
- Les cadres d'échelon EX et équivalent EX ont désigné les événements d'apprentissage et les retraites comme les méthodes d'apprentissage de choix et ont mentionné le CCG et les établissements privés comme étant la meilleure source de formation « interne ». Le CCG assure 21 p. 100 de la formation.

Conclusions de l'APEX

- L'élément Apprentissage et perfectionnement du sondage a fourni des indications sur les priorités des cadres en matière d'apprentissage (leadership, gestion du personnel et du savoir) ainsi que sur les méthodes d'apprentissage et les sources de formation préférées à des fins de planification et d'établissement de programmes.

Conditions de travail

- Les répondants ont indiqué qu'ils travaillent en moyenne 53,1 heures par semaine (y compris 4,8 heures à la maison) et qu'ils sont en déplacement environ 30,1 jours par année, ce qui leur fait passer 5,5 fins de semaine à l'extérieur du domicile. Dans l'ensemble, ces statistiques correspondent aux données collectées dans le Sondage sur la santé mené par l'APEX en 1997.
- À l'intérieur de ces paramètres globaux, en revanche, on remarque certains changements depuis 1997. Le nombre moyen d'heures de travail par semaine et de fins de semaine de voyage par année a légèrement augmenté, mais moins de cadres sont appelés à travailler un nombre d'heures excessif, les heures travaillées à la maison sont moins nombreuses et le total des jours de déplacement par année a également baissé.
- En général, les répondants du sondage ont accordé une cote positive au leadership, à l'approche de gestion et à la culture dans la fonction publique. Cependant, on a cerné un certain nombre de problèmes dans divers ministères et organismes, particulièrement sur le plan de l'efficacité du leadership, de la stabilité organisationnelle, de la disponibilité des ressources, des services internes et de l'efficacité de la formation des employés.

Conclusions de l'APEX

- Le sondage indique que les cadres travaillent en moyenne à peu près le même nombre d'heures et voyagent approximativement au même rythme qu'en 1997.
- Les réponses des cadres ont révélé un manque d'homogénéité dans les conditions de travail et la culture de gestion dans les ministères et les organismes à l'échelle de la fonction publique.

Conclusions et recommandations globales de l'APEX

- Le sondage de l'APEX révèle que plus de cadres prévoient quitter la fonction publique qu'on ne l'avait d'abord prévu et que certains ministères seront particulièrement touchés. Il confirme que la fonction publique doit gérer d'importantes questions de maintien en poste et de transition.
- Le sondage laisse entrevoir un manque d'homogénéité dans l'environnement de travail et la culture de gestion des cadres de la fonction publique. Ce manque d'homogénéité pourrait être un facteur négatif lorsqu'il s'agit du maintien des cadres. Il conviendrait de communiquer des exemples spécifiques aux ministères afin qu'ils puissent corriger les problèmes.
- La fonction publique a besoin d'une stratégie claire et exhaustive pour gérer son capital de leaders, tant dans le but d'assurer une transition sans heurts d'une génération de leaders à l'autre que pour perfectionner de manière constante la capacité de ses leaders de produire des résultats pour les Canadiens :

- La Relève a ouvert la voie, mais on peut faire plus pour convaincre les cadres de rester et faciliter la transition.
 - En ce qui concerne le maintien en poste, l'employeur semble hésiter entre deux positions. Il reste donc à établir si l'enjeu est de convaincre les cadres de rester ou d'accélérer le processus visant à les remplacer.
 - La satisfaction sur le plan de la carrière est un facteur important pour le maintien en poste tant à court qu'à long terme. Les études laissent entendre que la satisfaction sur le plan de la carrière est étroitement liée à la possibilité de croître, de se perfectionner et d'avancer constamment sur le plan professionnel. À cet égard, les cadres ont signalé des degrés élevés d'insatisfaction quant au processus de concours, à la mobilité, aux programmes de perfectionnement et à certains aspects de leur environnement de travail.
- Les résultats du sondage amènent donc à la conclusion qu'une stratégie de transition et de maintien en poste devrait inclure :
 - plus d'activités de planification de la relève dans les ministères et les organismes;
 - des facteurs d'incitation supplémentaires afin de maintenir en poste les cadres existants et d'en attirer de nouveaux;
 - des mesures pour inciter les retraités à revenir prêter main-forte pour la transition;
 - des dispositions pour accélérer le départ des cadres qui ne sont pas en mesure d'acquiescer les compétences et les habiletés nécessaires;
 - la modernisation de la gestion des ressources humaines à la fonction publique :
 - pour aider à atténuer les frustrations professionnelles évoquées par certains cadres pour expliquer leur désir de quitter la fonction publique;
 - pour profiter de la réaction positive exprimée par les cadres au Symposium annuel de l'APEX de 2001 envers le ferme engagement du gouvernement en matière de modernisation des ressources humaines;
- L'amélioration du perfectionnement, de la croissance et de l'avancement professionnels des cadres en adoptant les mesures suivantes :
 - assurer une « gestion collective » exhaustive, efficace et centralisée afin de compléter l'approche actuelle d'autodétermination et d'autogestion des carrières;
 - refondre les programmes PPACS et PPQ SMA afin d'appliquer les leçons apprises dans le but de répondre aux besoins de perfectionnement continu de l'ensemble du groupe des cadres;
 - revitaliser et élargir les programmes d'échange internationaux des cadres;
 - remplacer le processus de concours pour les cadres par un système constitué de : nomination au niveau plutôt qu'au poste; la mise en place de répertoires de candidats préqualifiés ne tenant pas compte de classement, un accent sur les compétences individuelles plutôt que sur le savoir et l'expérience;
 - reconnaître, promouvoir et faciliter les déploiements en tant qu'option valable d'expérience de perfectionnement pour les cadres, ce qui signifie d'obtenir le soutien et le leadership des sous-ministres et des gestionnaires qui engagent le personnel pour en assurer le fonctionnement, et établir une capacité de « répartition » centralisée pour gérer tout ce processus.