



Communauté nationale des gestionnaires Neuvième édition du Forum annuel du perfectionnement professionnel – Montréal

Séance « Dialogue avec des hauts fonctionnaires », le 3 mars 2010

Résumé

La Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a présenté une séance de trois heures intitulée « Dialogue avec des hauts fonctionnaires » dans le cadre de son programme de deux jours et demi inclus dans l'édition de 2010 du Forum de perfectionnement professionnel. Au cours des deux forums précédents, tenus respectivement à Ottawa et à Vancouver en 2007 et 2008, des séances similaires ont été présentées et ont permis à la CNG et aux organismes centraux de présenter des résultats et des mesures de suivi importants.

Au cours de la séance de mars 2010, plus de 1 100 participants, notamment des cadres supérieurs, des gestionnaires, de nouveaux professionnels et de futurs dirigeants de partout au Canada, ont participé à une discussion avec cinq sous-ministres. La technologie du sondage électronique a permis d'obtenir des réponses instantanées aux 19 questions qui portaient principalement sur les trois thèmes suivants :

- L'innovation, le risque et le contrôle;
- La gestion du personnel;
- La gestion des talents.

Les réponses à ces questions ont constitué la base des demandes de renseignements et de la discussion parmi les participants et le groupe de discussion de sous-ministres suivant, dirigé par Omer Boudreau, vice-président des Ressources humaines de l'Agence canadienne d'inspection des aliments :

- Janice Charette, Ressources humaines et Développement des compétences Canada;
- Monique Collette, Agence de promotion économique du Canada atlantique;
- Linda Lizotte-MacPherson, Agence du revenu du Canada;
- Daphne Meredith, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines;
- François Guimont, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Un groupe de travail dirigé par la CNG, avec la participation de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, du Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada, a élaboré les questions du sondage électronique. Les questions reflétaient les principales préoccupations des gestionnaires et étaient formulées à la suite de recherches approfondies portant notamment sur les résultats issus du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux et des groupes de consultation de la CNG, et

sur le rapport intitulé *Innovation, risque et contrôle* publié par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI) en 2010.

De plus, les questions ont été élaborées de telle sorte qu'elles :

- soient pertinentes pour les délégués qui participent au forum;
- incitent les participants à s'engager d'une façon dynamique et positive;
- génèrent des réponses qui conviennent aux personnes et aux organisations en général.

Consulter l'annexe pour obtenir la liste des questions et des réponses du sondage électronique.

Points saillants des résultats du sondage électronique

Après la tenue du forum, les résultats du sondage électronique ont été analysés (voir l'analyse dans l'annexe A). Voici un résumé des principales constatations :

- On croit que les organisations sont peu enclines à courir des risques et qu'elles ne semblent pas simplifier ou éliminer les règles et les politiques inutiles.
- Au total, 70 % des gestionnaires ont mentionné qu'ils étaient incapables d'investir autant de temps qu'ils le souhaiteraient à la gestion des ressources humaines. Les gestionnaires désirent disposer de politiques et de lignes directrices conviviales, d'outils plus pertinents et d'un accès accru à une expertise en matière de ressources humaines (RH).
- Pour embaucher du personnel de qualité, les gestionnaires ont besoin, d'abord et avant tout, d'encouragement et de soutien de sorte à pouvoir profiter de la souplesse de la procédure de dotation actuelle.
- Les gestionnaires désirent disposer d'une procédure plus rapide pour résoudre plus efficacement les problèmes de rendement. Ils désirent également obtenir le soutien des cadres supérieurs pour prendre des décisions.
- Même si la plupart des gestionnaires ont indiqué recevoir régulièrement des commentaires de la part de leur gestionnaire concernant leur rendement, il semble que, en règle générale, les commentaires ne portent aucunement sur le perfectionnement professionnel.
- La plupart des gestionnaires croient qu'il est toujours valable pour les ministères et les organismes fédéraux de travailler de concert en vue d'offrir des possibilités d'avancement professionnel.

Dialogue avec des hauts fonctionnaires

Immédiatement après le sondage électronique, Omer Boudreau, vice-président des Ressources humaines de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, a animé une discussion d'une durée de 90 minutes parmi les délégués et les sous-ministres panellistes. Voici un résumé des questions soulevées et de la discussion subséquente.

Problème

Les niveaux de contrôle, la microgestion et les délais serrés ont tous une incidence sur la capacité de gestion. En plus d'être rarement des experts en la matière, les cadres supérieurs demandent beaucoup de renseignements supplémentaires et un soutien relativement aux dossiers à traiter avant d'être à l'aise avec les recommandations qu'ils reçoivent des gestionnaires. Cette situation entraîne beaucoup de travail supplémentaire. Il s'agit d'une question de confiance; les gestionnaires sont payés pour gérer, mais croient qu'ils n'ont pas la responsabilité de prendre des décisions eux-mêmes.

Réponse

Janice Charette a mentionné que le fait de laisser les gestionnaires gérer était une question culturelle. Elle a ajouté qu'il fallait déployer de plus grands efforts pour créer cette culture et qu'il n'existait aucune solution rapide à cet égard. Des conversations à ce sujet doivent avoir lieu au sein de chacun des ministères et des hautes directions. Les gestionnaires doivent discuter de leur tolérance aux risques et composer avec la situation. Si vous déléguez un pouvoir quelconque à des personnes et que celles-ci ont reçu la formation pour l'utiliser, vous devriez alors les laisser faire leur travail.

Linda Lizotte-MacPherson a souligné que la tolérance aux risques appropriée varie selon l'organisation et la nature du travail à effectuer. La communication est la clé pour établir une bonne relation. Il incombe aux dirigeants de créer un environnement favorable à un dialogue ouvert et honnête, ayant cours à tous les niveaux, et ce, avec le soutien des hautes directions.

Monique Collette a ajouté que la confiance était essentielle et que les organisations doivent commencer à faire confiance à leurs gestionnaires et leur faire davantage confiance. Pour ce faire, nous devons poursuivre les discussions.

Daphne Meredith a réitéré l'importance de la communication. Lorsqu'un projet est assigné, les gestionnaires devraient s'engager dans une discussion concernant les objectifs et la portée du projet avant d'entamer le travail, ce qui leur permettrait de gagner du temps à long terme.

Problème

Que peut-on faire pour renforcer l'autonomie des gestionnaires et soutenir ces derniers à long terme?

Réponse

Linda Lizotte-MacPherson a affirmé que l'innovation est la clé, et qu'il s'agit d'une démarche progressive. Nous devons définir ce que signifie le terme « innovation » au sein du gouvernement du Canada et faire la promotion de l'innovation à proprement parler. De plus, nous avons besoin de la technologie nécessaire pour mobiliser les employés et les organisations. L'innovation est une culture qui doit être créée au sein de chacune des organisations en fournissant un environnement sécuritaire dans lequel l'erreur est permise. Nous devons également être préparés à faire certains investissements.

Monique Collette a souligné la façon dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique avait montré son sens de l'innovation en formant des équipes fondées sur la promotion économique. Elle a cité en exemple une équipe formée d'agents économiques qui travaillait de concert avec des collectivités qui avaient perdu une industrie importante. Ces agents ont rencontré les représentants des collectivités touchées par ce malheur et ont travaillé avec ceux-ci pour déterminer les meilleures possibilités économiques pour les collectivités en question. Elle appuie totalement ce type d'innovation.

Janice Charette a déclaré que la fonction publique avait fait un excellent travail pour le renouvellement de la fonction publique et a fait référence au récent message du greffier concernant le renouvellement du milieu de travail et l'importance de la créativité et de l'innovation. Elle a également noté que l'innovation était déjà très présente sous plusieurs formes dans nos organisations, mais que nous devons déployer de plus grands efforts pour mieux la reconnaître, la valoriser et la célébrer.

Daphne Meredith a souligné que les fonctionnaires font déjà preuve d'un excellent sens de l'innovation. En effet, on leur demande régulièrement de s'adapter à de nouveaux programmes et gouvernements. Faire preuve d'innovation consiste à être précis quant aux possibilités et aux problèmes, et à ne pas se cantonner dans d'anciennes façons de faire.

François Guimont a affirmé que l'innovation ne devait pas être isolée des autres responsabilités. Nous pouvons présenter de nouvelles idées dans le cadre de notre travail quotidien. L'innovation nous permet de garantir que les programmes sont bien gérés et exécutés. Il a ajouté que la reconnaissance était un facteur important et que, au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les gestionnaires tentent de reconnaître les personnes méritoires et d'utiliser différentes méthodes pour récompenser diverses approches novatrices. Il a rappelé aux délégués que, bien qu'une reconnaissance officielle soit importante, il ne faut jamais sous-estimer

l'efficacité d'une reconnaissance informelle. Un simple appel pour remercier quelqu'un de son bon travail peut s'avérer très efficace.

Problème

Il existe de bons outils pour soutenir la gestion du rendement, tels que les compétences clés en leadership, les plans d'apprentissage, les ententes de rendement et les cours donnés par l'École de la fonction publique du Canada. Toutefois, l'adoption d'une approche ou d'un cadre intégré pourrait s'avérer profitable pour les gestionnaires.

Réponse

Daphne Meredith a indiqué que la gestion du rendement est une question importante dont on se préoccupe depuis un certain temps et a précisé que cette question continuera d'être étudiée au cours des années à venir. La gestion du rendement peut avoir des connotations négatives, mais elle vise avant tout à maximiser le potentiel de chaque employé et à corriger les éventuels problèmes de rendement. Les sous-ministres reconnaissent l'importance de la gestion du rendement et ont établi un sous-comité à cet égard. Bien que les outils disponibles fassent partie de la réponse, nous devons nous efforcer de les utiliser de façon constructive. Nous devons également collaborer avec les cadres supérieurs et les organisations internes, telles que les services des RH, afin d'utiliser efficacement les outils dont nous disposons.

Monique Collette a ajouté que le sous-comité des sous-ministres met l'accent sur la gamme complète de résultats liés au rendement, dont la récompense pour bon rendement, mais elle ne veut pas minimiser les répercussions qu'un rendement médiocre peut avoir sur une équipe. Le sous-comité s'est engagé à communiquer avec les cadres de premier niveau afin d'en apprendre davantage sur les types de soutien dont ils profiteraient le plus et souhaiterait recevoir l'appui de la CNG. La participation des gestionnaires est inestimable, puisqu'ils passent la majeure partie de leur journée à gérer des employés. Le fait que le SCT ait décidé de soutenir la gestion du rendement par l'entremise d'un sous-comité et d'établir d'autres mécanismes de soutien clé tels que le ressourcement révèle l'importance de la question.

Selon Janice Charette, il est logique de considérer la gestion du rendement comme une partie d'un cadre. Nous passons beaucoup de temps à déterminer si les employés ont atteint leurs objectifs. Cependant, nous devrions peut-être passer à l'étape suivante et nous assurer d'établir des objectifs clairs et de mettre à la disposition des employés les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail et comprendre leur rôle. Il arrive parfois que les gens connaissent une mauvaise année ou n'occupent pas un poste qui leur convient. Il arrive même parfois que certaines personnes n'ont tout simplement pas leur place à la fonction publique. Cette dernière situation est celle qui nous pose le plus de difficultés. Elle requiert du courage, la participation de cadres supérieurs et la collaboration de la collectivité des RH, laquelle subit également un changement culturel. Les gestionnaires doivent assumer cette responsabilité et nous pouvons peut-être leur offrir un soutien concret en les aidant à aborder les questions délicates.

Linda Lizotte-MacPherson a affirmé que la gestion du rendement nécessite un dialogue continu et que nous devons nous concentrer sur tous les employés et non pas seulement sur ceux qui présentent un mauvais ou un excellent rendement. Une conversation bidirectionnelle efficace peut favoriser l'innovation et l'établissement d'un milieu de travail sain et motivant. Elle a précisé que des progrès ont été réalisés, mais qu'il reste encore beaucoup à faire. Elle a également souligné la nécessité d'utiliser un langage clair et simple au moment de donner de la rétroaction aux employés. Elle a indiqué que l'Agence du revenu du Canada a créé une trousse en ligne comprenant 29 outils et a proposé que les outils inhérents à la gestion du rendement soient communiqués à titre de pratique exemplaire. Selon elle, il est important d'échanger des pratiques exemplaires et de tirer profit de ce que les autres ont fait.

François Guimont a affirmé qu'il devient de plus en plus difficile de gérer le rendement à mesure que l'on évolue à l'intérieur de la structure établie. Toutefois, même le fait de devoir gérer un rendement insatisfaisant peut s'avérer positif. Si la situation est gérée correctement, une énergie positive peut s'en dégager. Un employé peut, par exemple, reconnaître qu'il y a un problème et remédier à la situation. Le plus difficile est de devoir laisser partir quelqu'un, et c'est dans une telle situation que le soutien solide et bien ancré des cadres supérieurs s'avère essentiel. Gérer ces situations de façon équitable est une tâche qui relève de la direction. D'ailleurs, tout manquement à cet égard peut nuire au rendement de votre équipe et miner votre crédibilité.

Problème

La période d'essai est une période indispensable qui permet à tout gestionnaire d'évaluer avec soin les compétences d'un employé, de déterminer si ce dernier a bien sa place au sein de l'organisation et de donner de la rétroaction continue à l'employé en question.

Cette étape est particulièrement importante lorsqu'un changement de rôle important survient, notamment lorsqu'un agent accepte un poste de direction. Une plus grande attention doit être accordée à l'évaluation du rendement et au choix de la bonne personne à l'aide de mécanismes tels que les périodes d'essai lors de toute transition aussi importante.

Réponse

Selon Monique Collette, le terme « période d'essai » a une connotation négative. Lorsque ce mécanisme est utilisé de façon appropriée, il doit être considéré comme un stage préalable à l'emploi. Ainsi, les employés finiront par se concentrer sur ce qu'ils doivent faire et sur ce qu'on attend d'eux. La communication est la clé au cours de cette étape et les gestionnaires doivent expliquer aux nouveaux employés le but de la période d'essai et les compétences et les attitudes qui seront évaluées au cours de cette période.

Daphne Meredith a répondu que les administrateurs généraux participent actuellement à une discussion en vue de déterminer si la période d'essai est utilisée aussi

efficacement que possible. Une période d'essai permet aux gens d'examiner tous les aspects du travail à accomplir, y compris les valeurs et l'éthique qui s'y rapportent. Votre rendement au cours de cette période n'a pas à être parfait. Il s'agit d'une période qui est censée vous permettre d'apprendre ce que vous avez à faire et qui est suivie d'une période de perfectionnement à la fin de laquelle vous continuerez votre progression au sein de votre organisation.

Janice Charette a indiqué qu'il existe un lien entre la gestion du personnel et la gestion des talents, et que nous devons envisager de manière très différente la façon dont nous gérons l'effectif. Compte tenu de l'évolution des effectifs, nous savons que nous devons faire preuve de plus de souplesse en ce qui a trait à la formation, au perfectionnement et à l'avancement des employés. Nous ne pourrions pas toujours nous fier uniquement à l'expérience de travail ni aux méthodes que nous avons employées par le passé pour assurer le développement des compétences. Nous avons besoin d'un cadre qui soit suffisamment souple pour reconnaître que, dans les cas où les efforts déployés sont vains, nous pouvons demander à un employé de revenir et tenter de soutenir différemment le perfectionnement de l'employé en question.

Problème

Les occasions de perfectionnement dans les régions sont moins nombreuses. À l'avenir, accordera-t-on plus d'importance à la supervision « à distance »?

Réponse

Janice Charette a indiqué qu'il y a deux principaux problèmes. Premièrement, elle remet en question la nécessité de tout faire dans la région de la capitale nationale (RCN) et propose qu'une partie du travail soit accomplie dans les régions. Elle ajoute qu'il suffirait pour cela d'appliquer des techniques de gestion différentes. Gérer une équipe virtuelle requiert un ensemble de compétences particulier. Deuxièmement, elle propose qu'un meilleur soutien soit offert aux gestionnaires pour qu'ils puissent être efficaces lorsqu'ils travaillent de façon virtuelle.

Linda Lizotte-MacPherson a affirmé que nous devons déterminer le meilleur endroit où répartir la charge de travail. Par exemple, certaines régions du pays ont une main-d'œuvre plus stable, alors que d'autres ont accès à une expertise particulière. Toutefois, la gestion virtuelle n'est pas une mince tâche. Nous devons examiner la gouvernance et le soutien dont les gestionnaires et les équipes virtuelles ont besoin afin de travailler d'une manière efficace. Les équipes virtuelles représentent notre avenir et nous devons commencer à nous engager sur cette voie.

Monique Collette a ajouté que l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a créé l'initiative « Ottawa virtuel », qui permet aux employés de saisir des occasions d'affectation à l'Administration centrale sans devoir procéder à une réinstallation. Pour un pays aussi grand que le Canada, les organisations virtuelles peuvent s'avérer un atout précieux. Selon elle, la gestion virtuelle offre de réelles possibilités. Toutefois, nous devons rechercher les occasions favorables de même que

les pratiques exemplaires qui ont cours à cet égard. Elle précise que le SCT ou la CNG ont possiblement un rôle à jouer dans la collecte de ces pratiques exemplaires. Les administrateurs doivent également se pencher sur le maintien en poste des employés, étape à laquelle la gestion virtuelle pourrait être utile.

François Guimont a souligné l'importance de la réciprocité entre Ottawa et les régions. Il s'agit de deux réalités importantes et très différentes qui doivent être partagées. De façon plus précise, nous devons nous assurer d'intégrer le point de vue des régions aux discussions stratégiques plus générales du Ministère. Il reconnaît que la question de la mobilité représente un problème et précise que, selon son expérience, d'excellents mécanismes de soutien sont en place pour aider les personnes qui effectuent une transition. Il a également indiqué que le travail doit être accompli là où son exécution est la plus logique. Par exemple, le rôle joué par TPSGC lors des Jeux olympiques de 2010 a été assumé dans la région où s'est tenu l'événement, car il s'agissait clairement de l'endroit idéal pour assumer ce rôle.

Daphne Meredith a ajouté qu'elle aimerait bien avoir une discussion plus approfondie sur la façon dont son bureau peut appuyer de telles initiatives et collaborer avec la CNG afin d'examiner ces questions. Nous devons étudier certaines pratiques exemplaires en ce qui concerne le télétravail et la gestion d'équipes virtuelles.

Problème

Dans le secteur privé, il semble que lorsqu'un meneur se démarque au sein d'un groupe, cette personne est promue à la tête d'une équipe. Au gouvernement, nous entamons un long processus et il arrive que la personne embauchée ne soit pas celle qui convient le mieux pour le poste. Certaines personnes savent très bien comment poser leur candidature à un poste, mais elles ne possèdent pas nécessairement les compétences requises pour effectuer efficacement le travail demandé. Que pourrions-nous faire pour que le mérite redevienne un facteur déterminant dans les processus de promotion sans devoir se soumettre à un processus complexe de 9 ou 12 mois?

Réponse

Daphne Meredith a mentionné que les gestionnaires doivent orienter leurs employés en leur indiquant à quel moment ils sont prêts pour de l'avancement et en leur expliquant le cheminement normal à suivre. Premièrement, les employés doivent apprendre comment faire leur travail et développer toutes les compétences requises avant de chercher à décrocher un autre poste. Les bassins de candidats sont efficaces pour certains ministères et moins pour d'autres. Elle a reconnu qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer le processus de ressourcement. Étant donné que les administrateurs prennent cette question au sérieux, elle a créé un sous-comité de sous-ministres sur le ressourcement du personnel dirigé Michael Wernick, sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada. En cherchant à apporter des améliorations, ce groupe reconnaît que la participation des services des RH et des gestionnaires sera primordiale.

Janice Charette a expliqué que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est maintenant beaucoup plus flexible. Les gestionnaires responsables de l'embauche n'ont plus à choisir le premier candidat de la liste et peuvent sélectionner la personne qui convient le plus au poste. Elle a indiqué que les gestionnaires responsables de l'embauche doivent commencer à adapter les bassins de candidats en fonction de leurs besoins. Un changement de culture s'impose; par exemple, nous devons dorénavant nous fier aux bassins existants, et ce, même lorsque nous n'avons pas contribué à l'établissement des bassins en question. Elle a ajouté qu'il valait la peine de se pencher sur la question, puisque le processus n'est peut-être plus conforme aux pratiques modernes de ressourcement. Nous devons nous demander si le processus que nous utilisons nous permet d'être suffisamment équitables et transparents à l'endroit des employés et de trouver des personnes qui peuvent vraiment effectuer le travail demandé.

Linda Lizotte-MacPherson a réaffirmé que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est beaucoup plus souple qu'on ne pourrait le croire et qu'une sensibilisation à cet égard est de mise. L'Agence du revenu du Canada utilise davantage les bassins de candidats préqualifiés axés sur les compétences. Cette approche donne lieu à un dialogue entre les gestionnaires et les employés, lesquels peuvent ainsi déterminer qui devrait obtenir de l'avancement ou qui est prêt à en avoir. En outre, elle soutient la tenue d'un concours fondé sur le mérite et garantit que les personnes embauchées possèdent les compétences requises pour effectuer le travail.

Monique Collette a ajouté que les cadres supérieurs doivent rester à l'affût afin de trouver les nouveaux dirigeants de demain et de faire en sorte que ceux-ci se sentent valorisés.

François Guimont a souligné que le mérite est un principe qui n'est pas entièrement statique dans le temps et qui doit parfois être nourri. La perception du mérite peut être influée par la réalité et le point de vue de chacun. Deux problèmes, réels ou perçus, semblent se poser plus fréquemment et avoir une incidence négative sur le mérite. Le premier se rapporte aux avis de postes à pourvoir, lesquels semblent être trop explicites ou encore cibler des personnes particulières; le deuxième a trait aux affectations intérimaires qui durent beaucoup trop longtemps. Ce type d'affectation est un bon outil. Toutefois, il est à l'avantage de l'employé lorsque l'affectation s'éternise.

Observations finales

Janice Charette a indiqué que la conférence l'a beaucoup impressionnée. Les administrateurs reconnaissent le rôle important assumé par les gestionnaires au moment de donner le ton aux organisations et d'établir la culture qui y est valorisée, et espèrent continuer de collaborer à la recherche de solutions. La fonction publique a réalisé un investissement en permettant aux gestionnaires d'assister au forum annuel et elle encourage tous les participants à examiner ce qu'ils ont appris, à intégrer les leçons

tirées aux activités de leur propre organisation et à agir à titre d'ambassadeurs pour la communauté des gestionnaires.

Monique Collette a indiqué que les gestionnaires représentent le groupe le plus important de la fonction publique et que plus de temps doit être accordé à la discussion et à l'échange de renseignements. Selon ce qu'elle a vu et entendu pendant ce forum, elle croit que la fonction publique est entre bonnes mains.

Linda Lizotte-MacPherson a vivement recommandé aux participants de partager avec les membres de leur bureau l'enthousiasme manifesté et l'information obtenue lors du forum. Les gestionnaires qui travaillent ensemble dans les régions et à l'Administration centrale forgent l'avenir de la fonction publique. Ils doivent continuer à être à l'avant-garde, à donner l'heure juste et à faire preuve d'innovation. Ainsi, le message finira par passer.

Daphne Meredith a souligné l'enthousiasme débordant des participants et les nombreuses idées formulées lors du forum. Elle a ajouté que, en sa qualité de dirigeante principale des ressources humaines, elle a trouvé très utile d'entendre en direct les commentaires de chacun et qu'elle est impatiente d'établir de nouveaux partenariats, notamment avec la CNG.

François Guimont a conclu en disant que cette rétroaction est essentielle. Certains des commentaires entendus se voulaient encourageants, alors que d'autres laissaient entrevoir tout le travail qu'il reste à accomplir. L'information recueillie sera examinée et communiquée au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. Elle servira également à élaborer un plan de travail qui orientera les efforts qui seront déployés par la CNG au cours des années à venir.

Annexe : Résultats et analyse du sondage électronique

Introduction

Lors du Forum national de développement professionnel des gestionnaires qui se tenait à Montréal du 2 au 4 mars 2010, les délégués ont répondu à un sondage électronique dans le cadre de la séance intitulée « Dialogue avec des hauts fonctionnaires ». Dix-neuf questions, sur les trois thèmes mentionnés ci-dessous, ont été posées à environ 1 100 délégués qui ont assisté à la séance :

- L'innovation, le risque et le contrôle
- La gestion du personnel
- La gestion des talents

On a d'abord demandé aux délégués de répondre à quatre questions démographiques permettant de stratifier les renseignements recueillis par :

- Région
- Catégorie (cadre supérieur, gestionnaire, futur dirigeant ou nouveau professionnel)
- Pouvoirs délégués de dotation et/ou des finances
- Organisation – noyau de la fonction publique (assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* [LEFP]) ou organisme (non assujetti à la LEFP)

Voici les grandes lignes des résultats du sondage électronique¹.

Données démographiques

- Près de 80 % des répondants sont des gestionnaires; les cadres supérieurs et les futurs dirigeants représentent chacun 8 à 9 %, et les autres (p. ex., les spécialistes des domaines techniques et professionnels), 4 %.
- Quarante-sept pour cent des gestionnaires ont mentionné avoir à la fois la délégation des pouvoirs de dotation et des finances; 88 % des cadres supérieurs et 4 % des futurs dirigeants ont indiqué détenir ces deux pouvoirs.
- Quarante-neuf pour cent des répondants ont indiqué provenir de la Région de la capitale nationale (RCN), alors que 51 % proviennent d'autres régions.

¹ Il est à noter qu'en raison du faible nombre de répondants de la région du Nord (7), aucune analyse régionale n'a été effectuée à partir de leurs résultats.

- Quatre-vingt-cinq pour cent des répondants ont indiqué provenir du noyau de la fonction publique (assujetti à la LEFP), alors que 13 % ont répondu qu'ils provenaient d'un organisme ou d'un employeur distinct (non assujetti à la LEFP).

Innovation, risque et contrôle

Quatre questions ont été posées sous ce thème; voici les résultats les plus notables et importants :

- Un nombre important (68 %) de répondants ont indiqué que leur organisation ne semblait pas avoir simplifié les règlements ou les politiques, ou éliminé celles qui étaient inutiles. Il est intéressant de remarquer qu'au sein des organisations qui ne font pas partie du noyau de la fonction publique (non assujetties à la LEFP), les résultats sont encore plus élevés, soit 75 %.
- Les gestionnaires ont mentionné deux problèmes qui doivent être réglés afin d'encourager l'innovation au sein de leur organisation : le traitement des charges de travail associées aux pressions liées à l'exécution des tâches et au fardeau administratif (34 %), ainsi que la nécessité pour les organisations d'augmenter leur niveau de tolérance aux risques (28 %).
- Trente-cinq pour cent des répondants ont indiqué qu'ils n'étaient pas à l'aise avec le fait de prendre des risques, car ils croient que leur organisation est peu encline à prendre des risques, et 16 % ont mentionné qu'ils croyaient qu'il y aurait des conséquences négatives s'ils prenaient des risques. Vingt-trois pour cent des répondants (pourcentage plus élevé pour les organisations non assujetties à la LEFP, soit 32 %) ont indiqué qu'ils étaient à l'aise avec le fait de prendre des risques.

Gestion du personnel

Six questions ont été posées sous ce thème; voici les résultats les plus notables et importants :

- Soixante-dix pour cent des répondants ayant des responsabilités de gestion du personnel ont indiqué qu'ils ne pouvaient pas consacrer autant de temps qu'ils le voudraient à cette tâche. Trente-quatre pour cent des répondants ont mentionné que des politiques et des lignes directrices plus faciles à appliquer leur seraient profitables, et 18 % des répondants ont indiqué que des outils plus pertinents et un meilleur accès à des conseils avisés en RH leur seraient profitables.
- Quarante-deux pour cent des répondants ont indiqué que ce qui les aiderait le plus à recruter des gens de qualité serait l'encouragement et le soutien quant au recours aux options (existantes) du système de dotation.
- Quarante-sept pour cent des répondants ont mentionné que ce qui les aiderait le plus à réduire leur charge de travail serait la réduction du fardeau administratif.
- Un processus moins coûteux en temps (34 %) et un appui à l'égard des décisions prises, y compris pour toute répercussion éventuelle (27 %) ont été

mentionnés comme étant deux facteurs clés qui aident à faire face à un rendement insatisfaisant.

Gestion des talents

Cinq questions ont été posées sous ce thème; voici les résultats les plus notables et importants :

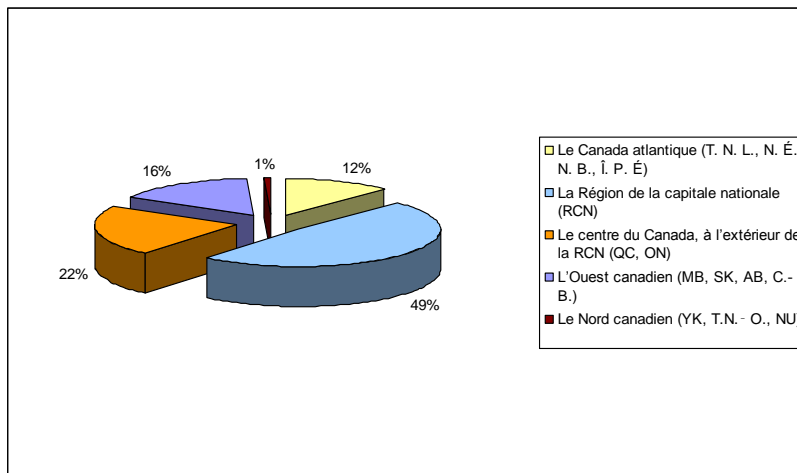
- Cinquante-huit pour cent des répondants ont indiqué que leur gestionnaire leur donnait une rétroaction en temps opportun sur leur rendement.
- Cinquante-huit pour cent des répondants ont mentionné que leur gestionnaire n'engageait pas régulièrement de discussions avec eux au sujet de leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel.
- La majorité des répondants (86 %) étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'il y avait encore des avantages à ce que les ministères et organismes fédéraux travaillent ensemble pour offrir des occasions de perfectionnement professionnel.

Résultats détaillés

Question 1

Le bureau que j'occupe se situe dans :

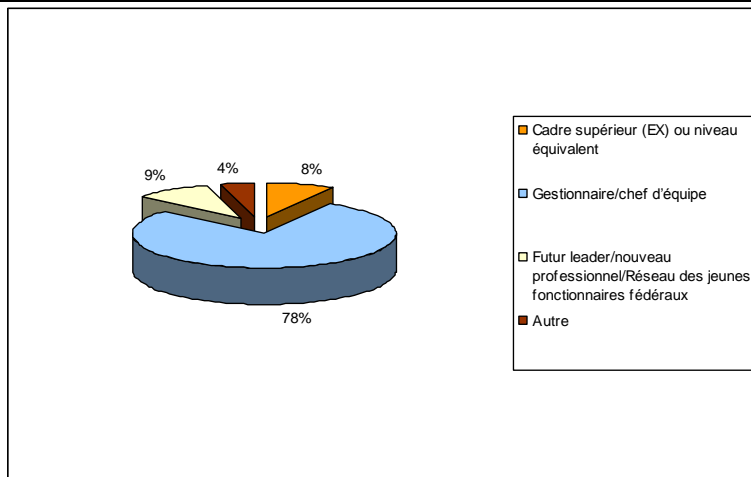
1.	Le Canada atlantique (T.-N.-L., N.-É., N.-B., Î.-P.-É)	105	12 %
2.	La Région de la capitale nationale (RCN)	423	49 %
3.	Le centre du Canada, à l'extérieur de la RCN (QC, ON)	191	22 %
4.	L'Ouest canadien (MB, SK, AB, C.-B.)	137	16 %
5.	Le Nord canadien (YK, T.N.-O., NU)	7	1 %



Question 2

Quelle catégorie suivante vous décrit le mieux?

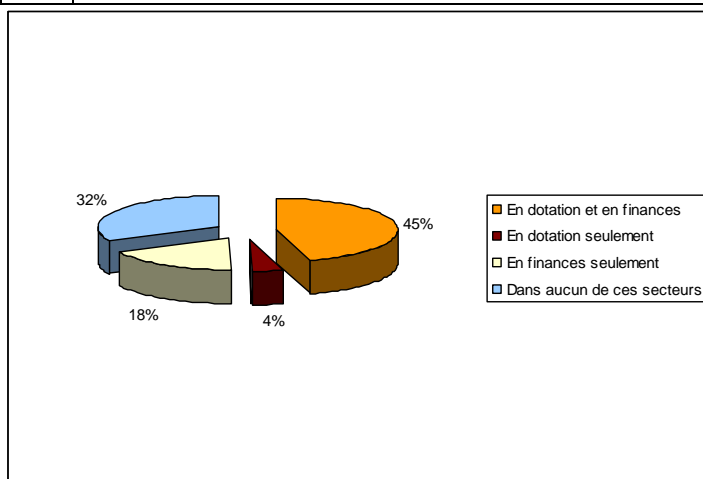
1.	Cadre supérieur (EX) ou niveau équivalent	75	8 %
2.	Gestionnaire/chef d'équipe	701	78 %
3.	Futur leader/nouveau professionnel/Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux	84	9 %
4.	Autre	37	4 %



Question 3

J'ai des pouvoirs délégués :

1.	En dotation et en finances	409	45 %
2.	En dotation seulement	39	4 %
3.	En finances seulement	165	18 %
4.	Dans aucun de ces secteurs	287	32 %



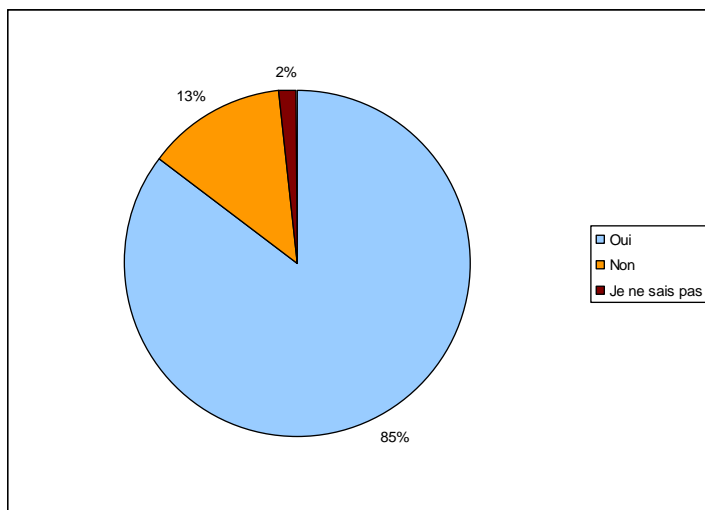
- Quarante-sept pour cent des gestionnaires ont des pouvoirs délégués à la fois en dotation et en finances, 5 % en ont en dotation seulement, 21 % en ont en finances seulement et 26 % n'ont aucun pouvoir délégué.
- Quatre pour cent des futurs leaders ont des pouvoirs délégués à la fois en dotation et en finances, 2 % en ont en dotation seulement, environ 10 % en ont en finances seulement et 84 % n'ont aucun pouvoir délégué.

	Dotation et finances	Dotation seulement	Finances seulement	Aucun de ces secteurs
Le Canada atlantique	59	3	16	23
La RCN	148	22	66	164
Le centre du Canada, à l'extérieur de la RCN	88	2	49	44
L'Ouest canadien	69	6	22	29
Le Nord	5	0	1	1

Question 4

Votre organisation est-elle visée par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique?

1.	Oui	781	85 %
2.	Non	120	13 %
3.	Je ne sais pas	15	2 %



	Oui	Non	Je ne sais pas
Total	698	110	14
Le Canada atlantique	91	8	1
La RCN	363	40	5
Le centre du Canada, à l'extérieur de la RCN	138	37	7
L'Ouest canadien	100	25	1
Le Nord	6	0	0

Question 5

Pour encourager l'innovation au sein de mon organisation, voici ce qui me serait le plus utile :

1.	Plus d'encouragement de la part de la haute direction	81	9 %
2.	Une plus grande tolérance aux risques au sein de l'organisation	263	28 %
3.	Moins de pressions liées à la prestation de services et de contraintes administratives	315	34 %
4.	Des ressources additionnelles	145	16 %
5.	Des règles moins restrictives	131	14 %

Trente-quatre pour cent des répondants ont répondu « Moins de pressions liées à la prestation de services et de contraintes administratives », suivi de près, à 28 %, par ceux qui ont mentionné la nécessité d'une plus grande tolérance aux risques au sein de l'organisation.

Régions	Organisations assujetties à la LEFP/Organisations non assujetties à la LEFP	Par catégorie
Toutes les régions ont obtenu des résultats semblables pour ces secteurs.	Résultats semblables pour les répondants des organisations assujetties à la LEFP et des organisations non assujetties à la LEFP.	Les gestionnaires (38 %) et les futurs leaders (33 %) ont sélectionné la réponse <i>Moins de pressions liées à la prestation de services et de contraintes administratives</i> le plus souvent, tandis que 19 % des cadres supérieurs ont sélectionné cette réponse. Les cadres supérieurs ont opté plus souvent (49 %) pour <i>Une plus grande tolérance aux risques au sein de l'organisation</i> , tout comme 25 % des gestionnaires et 22 % des futurs leaders.

Question 6

Si vous n'êtes pas à l'aise de prendre des risques dans le cadre de votre emploi, quelle est la principale raison?

1.	Je suis personnellement peu enclin à courir des risques	20	2 %
2.	J'aurais besoin d'en savoir plus sur les pratiques de saine gestion des risques	125	13 %
3.	J'estime que si je prenais des risques, il pourrait y avoir des conséquences négatives	150	16 %
4.	J'estime que mon superviseur est peu enclin à courir des risques	89	9 %
5.	J'estime que mon organisation a une faible tolérance à l'égard des risques	327	35 %
6.	Ne s'applique pas – je suis à l'aise de prendre des risques	228	24 %

Trente-cinq pour cent des répondants ont répondu qu'ils estimaient que leur organisation avait une faible tolérance à l'égard des risques et 16 % ont indiqué qu'ils estimaient qu'il y aurait des conséquences négatives s'ils prenaient des risques. Vingt-quatre pour cent des répondants ont mentionné qu'ils étaient à l'aise de prendre des risques.

Régions	Organisations assujetties à la LEFP/Organisations non assujetties à la LEFP	Par catégorie
Toutes les régions ont obtenu des résultats semblables, sauf l'Ouest canadien, qui a obtenu un résultat légèrement plus élevé, soit 30 % quant au fait d'être à l'aise de prendre des risques, contre 24 % en moyenne.	Les répondants non assujettis à la LEFP ont présenté un pointage plus élevé quant à leur aisance à prendre des risques, soit 32 % contre 23 % pour les répondants assujettis à la LEFP.	En ce qui concerne le problème exprimé par <i>L'organisation a une faible tolérance à l'égard des risques</i> , les gestionnaires et les cadres supérieurs ont obtenu le même résultat, soit 35 %, et les futurs leaders ont obtenu un résultat plus faible, soit 27 %. Trente pour cent des cadres supérieurs ont indiqué qu'ils étaient à l'aise de prendre des risques, contre 25 % des gestionnaires et 18 % des futurs leaders.

Question 7

Au cours des dernières années, j'ai remarqué que la tolérance de mon organisation à l'égard des risques :

1.	Semble augmenter	230	25 %
2.	Semble diminuer	351	38 %
3.	Semble rester à peu près la même	260	28 %
4.	Je ne sais pas	85	9 %

Trente-huit pour cent des répondants ont indiqué que la tolérance de leur organisation à l'égard des risques semblait diminuer; 25 % ont répondu qu'elle semblait augmenter et 28 % ont mentionné qu'elle était restée à peu près la même.

Régions	Organisations assujetties à la LEFP/Organisations non assujetties à la LEFP	Par catégorie
<p>Les résultats régionaux varient beaucoup au sujet de <i>l'augmentation de la tolérance de l'organisation à l'égard des risques</i>, soit d'un faible taux de 18 % et 19 % dans l'Ouest canadien et le centre du Canada à des taux de 26 % à 30 % dans le Canada atlantique et la RCN respectivement.</p> <p>Au sujet de la <i>diminution de la tolérance de l'organisation à l'égard des risques</i>, toutes les régions ont obtenu des résultats semblables, soit de 42 % à 45 %, à l'exception de la RCN, dont le résultat est plus bas, soit 32 %.</p>	<p><i>L'augmentation de la tolérance de l'organisation à l'égard des risques est plus élevée pour les répondants non assujettis à la LEFP, soit 30 %, contre 24 % pour les répondants assujettis à la LEFP.</i></p>	<p>Quarante-six pour cent des cadres supérieurs ont répondu qu'ils estimaient que <i>la tolérance de leur organisation à l'égard des risques</i> semblait diminuer, contre 38 % des gestionnaires et 22 % des futurs leaders.</p>

Question 8

Votre organisation simplifie-t-elle les règles et les politiques ou élimine-t-elle celles qui ne sont pas nécessaires?

1.	Oui	222	24 %
2.	Non	632	68 %
3.	Je ne sais pas	74	8%

Soixante-huit pour cent des répondants ont indiqué qu'ils estimaient que leur organisation ne simplifiait pas les règles et les politiques ou n'éliminait pas celles qui n'étaient pas nécessaires.

Régions	Organisations assujetties à la LEFP/Organisations non assujetties à la LEFP	Par catégorie
La plupart des régions ont obtenu des résultats semblables, à l'exception des gestionnaires du centre du Canada, qui ont répondu à 81 % que <i>leur organisation ne semble pas simplifier les règles.</i>	Les résultats des répondants non assujettis à la LEFP étaient plus élevés, soit 75 %, contre 66 % pour les répondants assujettis à la LEFP concernant le fait que <i>leur organisation ne semble pas simplifier les règles.</i>	Les gestionnaires et les cadres supérieurs ont obtenu des résultats semblables, soit 69 % et 70 % respectivement, concernant le fait que <i>leur organisation ne semble pas simplifier les règles.</i> Les futurs leaders ont obtenu le résultat le plus faible, soit 57 %.

Question 9

Qu'est-ce qui vous aiderait le plus à recruter des gens de qualité en temps opportun dans votre organisation?

1.	Une meilleure compréhension des flexibilités du système de dotation	119	13 %
2.	Des capacités internes additionnelles en RH	254	27 %
3.	Confier à des fournisseurs de services externes certaines fonctions de dotation.	85	9 %
4.	Un encouragement à utiliser les options en matière de dotation et un appui en ce sens	390	42 %
5.	Des pouvoirs délégués de dotation	81	9 %

Quarante-deux pour cent des répondants signalent qu'ils bénéficieraient d'encouragement et de soutien pour utiliser les options du système de dotation, tandis que 27 % indiquent que de plus grandes capacités des experts internes en matière de RH sont requises.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Toutes les régions, à l'exception du Canada atlantique, ont des résultats semblables; le Canada atlantique a un pointage légèrement plus élevé à 53 % pour <i>Un encouragement à utiliser les options en matière de dotation et un appui en ce sens</i> . Pour la réponse portant sur les <i>capacités internes additionnelles en RH</i> , l'Ouest canadien a un pointage plus élevé que les autres à 37 %.	Seuls 28 % des répondants non assujettis à la LEFP ont indiqué qu' <i>un encouragement à utiliser les options en matière de dotation et un appui en ce sens</i> était la mesure la plus nécessaire pour aider à recruter des gens de qualité en temps opportun (comparativement à 45 % chez les organismes répondants assujettis à la LEFP). Les répondants non assujettis à la LEFP ont noté que la mesure la plus nécessaire était <i>des capacités d'expertise internes additionnelles en RH</i> à 41 % comparativement à 25 % des répondants assujettis à la LEFP.	Il existait quelques variations, entre le pointage des cadres supérieurs à 47 %, des gestionnaires à 41 % et des futurs dirigeants à 43 % pour la réponse concernant le besoin d' <i>encouragement à utiliser les options en matière de dotation et un appui en ce sens</i> . Les résultats des cadres supérieurs sont particulièrement plus élevés pour la réponse portant sur les <i>capacités internes additionnelles en RH</i> s'élevant à 37 % comparativement à 27 % chacun pour les gestionnaires et les futurs dirigeants.

Question 10

Quel est le facteur qui contribuerait le plus à rendre votre milieu de travail plus harmonieux?

1.	Une meilleure collaboration patronale-syndicale	12	1 %
2.	De meilleures relations de travail entre les employés et les gestionnaires	79	8 %
3.	Un recours accru à la gestion informelle des conflits	26	3 %
4.	Des communications internes améliorées	250	27 %
5.	Plus de clarté en ce qui concerne les rôles et les responsabilités	222	24 %
6.	Une meilleure gestion du rendement	149	16 %
7.	Moins de pressions liées à la prestation des services	198	21 %

En réponse à la question qui favoriserait la création d'un milieu de travail plus harmonieux, les quatre principaux éléments qui ont été le plus notés sont les suivants :

- Communications internes améliorées : 27 %

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les régions ont toutes un pointage de 29 % pour ce facteur à l'exception du Canada atlantique, qui se situe à 23 %.	Il existait une certaine variation entre les répondants assujettis et ceux non assujettis à la LEFP, avec 13 % pour ceux non assujettis à la LEFP, comparativement à 25 % pour ceux assujettis à la LEFP.	Les cadres supérieurs ont un pourcentage plus faible à 13 % pour ce facteur, comparativement aux gestionnaires et aux futurs dirigeants qui ont des pourcentages semblables à 23 % et à 24 %.

- Plus de clarté en ce qui concerne les rôles et les responsabilités : 24 %

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les pourcentages des régions varient entre 17 % et 20 %, à l'exception de la RCN, dont le pourcentage est beaucoup plus élevé à 29 %.	Les résultats des répondants non assujettis à la LEFP sont de 34 % comparativement à 25 % pour les répondants assujettis à la LEFP.	Les résultats sont similaires à tous les niveaux.

- Moins de pressions liées à la prestation des services : 21 %

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les pourcentages des régions varient entre 19 % et 23 % pour ce facteur.	Les répondants assujettis et non assujettis à la LEFP ont des pointages semblables.	Le résultat des cadres supérieurs est de 18 %, celui des gestionnaires, de 23 %, tandis que celui des futurs dirigeants est de 11 %.

- Meilleure gestion du rendement : 16 %

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les pourcentages des régions varient entre 12 % (Ouest canadien) et 22 % (Canada atlantique).	Les répondants non assujettis à la LEFP présentent un pourcentage légèrement supérieur pour ce facteur, soit 20 %.	Le pourcentage des cadres supérieurs est le plus faible, soit 11 %.

Question 11

Afin de mieux remplir mes responsabilités en matière de gestion du personnel, voici ce qui me serait le plus utile :

1.	Plus de formations en gestion du personnel	176	19 %
2.	Des outils plus pertinents	165	18 %
3.	Des politiques, règlements et lignes directrices faciles à appliquer	315	34 %
4.	Meilleur accès à des conseils avisés en RH	161	18 %
5.	Sans objet – je n’ai pas de responsabilités en gestion du personnel	102	11 %

En fonction de l’objectif de mieux remplir leurs responsabilités en matière de gestion du personnel, les répondants ont noté que le fait d’avoir des politiques et des lignes directrices faciles à appliquer leur serait le plus utile (34 %), avec davantage de formations en gestion du personnel à 19 %, suivi de près par des outils plus pertinents et un meilleur accès à des conseils avisés en RH, tous deux à 18 %.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les pourcentages des régions varient entre 30 % (RCN) et 43 % (Ouest canadien) concernant les politiques faciles à appliquer.	La variation la plus notable entre les organismes assujettis et non assujettis à la LEFP se trouve dans les résultats relatifs au <i>meilleur accès à des conseils avisés en RH</i> , où le résultat des organismes non assujettis à la LEFP est de 23 %, comparativement à 16 % pour les organismes assujettis à la LEFP.	Il existait une variation importante par catégorie pour la réponse portant sur <i>les politiques faciles à appliquer</i> : les cadres supérieurs étaient à 49 %, les gestionnaires, à 34 %, et les futurs dirigeants, à 21 %.

Question 12

Comment la haute direction pourrait-elle plus particulièrement m'aider à traiter les cas de rendement non satisfaisant?

1.	Un accès en temps opportun à une expertise en gestion du rendement	95	10 %
2.	Un appui à l'égard des décisions prises, y compris pour toute répercussion éventuelle	250	27 %
3.	La reconnaissance pour le traitement des cas de rendement non satisfaisant	62	7 %
4.	Un processus moins exigeant pour traiter les cas de rendement non satisfaisant	321	34 %
5.	Une aide pour trouver un poste plus approprié pour l'employé.	124	13 %
6.	Sans objet – je n'ai pas de responsabilités en gestion du personnel	79	8 %

Pour traiter les cas de rendement non satisfaisant, les répondants ont indiqué les deux secteurs les plus critiques : un processus moins exigeant pour traiter les cas de rendement non satisfaisant (34 %) et un appui à l'égard des décisions prises, y compris pour toute répercussion éventuelle (27 %).

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
En ce qui concerne le <i>processus moins exigeant</i> , les pointages des régions varient du plus faible avec 30 % (Canada atlantique), au plus élevé avec 42 % (Ouest canadien). En ce qui a trait à <i>l'appui à l'égard des décisions prises, y compris pour toute répercussion éventuelle</i> , les pointages des régions varient entre 24 % (centre du Canada) et 33 % (Canada atlantique).	Les deux secteurs où les différences sont importantes entre les organismes assujettis et non assujettis à la LEFP sont <i>l'appui à l'égard des décisions prises</i> , où le résultat des organismes assujettis à la LEFP est de 26 %, comparativement à celui des organismes non assujettis à la LEFP, qui est de 32 %, et le <i>processus moins exigeant pour traiter les cas de rendement non satisfaisant</i> , où le résultat des organismes non assujettis à la LEFP est de 42 %, comparativement à 33 % pour les organismes assujettis à la LEFP.	Il existait une variation importante par catégorie à la réponse au facteur <i>Processus moins exigeant</i> : 27 % pour les cadres supérieurs, 39 % pour les gestionnaires. Et en ce qui a trait à <i>l'appui à l'égard des décisions prises</i> : 44 % pour les cadres supérieurs, 27 % pour les gestionnaires et 17 % pour les futurs dirigeants.

Question 13

Je suis en mesure de consacrer autant de temps que je le voudrais à la gestion du personnel.

1.	Fortement en désaccord	228	24 %
2.	En désaccord	356	38 %
3.	D'accord	173	18 %
4.	Fortement en accord	73	7 %
5.	Sans objet – je n'ai pas de responsabilités liées à la gestion du personnel	98	10 %

Soixante-deux pour cent des répondants sont fortement en désaccord (24 %) ou en désaccord (38 %) avec l'énoncé « Je suis en mesure de consacrer autant de temps que je le voudrais à la gestion du personnel ».

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Toutes les régions ont des résultats semblables à cette question.	Soixante pour cent des répondants assujettis à la LEFP sont en désaccord ou fortement en désaccord avec cet énoncé, comparativement à 69 % des répondants non assujettis à la LEFP.	Il existait une très petite variation par catégorie, mais les résultats généraux sont semblables.

Question 14

Parmi les options suivantes, qu'est-ce qui contribuerait le plus à réduire votre charge de travail?

1.	Avoir le pouvoir de décision approprié	93	10 %
2.	Une réduction du fardeau administratif (administration et production de rapports)	446	47 %
3.	Des technologies plus efficaces.	77	8 %
4.	La tenue de processus de dotation en temps opportun	92	10 %
5.	Une meilleure planification de la relève	34	4 %
6.	La capacité de traiter plus efficacement avec les employés qui ont un rendement insatisfaisant	95	10 %
7.	Recevoir l'information en temps opportun	67	7 %
8.	Sans objet – ma charge de travail est raisonnable	37	4 %

Quarante-sept pour cent des répondants ont indiqué qu'une réduction du fardeau administratif contribuerait le plus à réduire leur charge de travail. Les sept autres facteurs ont été cotés entre 4 % et 10 %.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Le pointage de ce facteur est le plus élevé pour toutes les régions, soit 43 % dans la RCN et 58 % dans le centre du Canada.	Les résultats des répondants non assujettis à la LEFP étaient de 61 %, comparativement à 46 % pour les répondants assujettis à la LEFP, un résultat relativement plus élevé.	Il existait une certaine variation entre les catégories. Le résultat des cadres supérieurs est de 44 %, celui des gestionnaires, de 49 %, et celui des futurs dirigeants, de 38 %.

Question 15

Mon organisation trouve et forme les leaders de demain.

Fortement en désaccord.	14 %
En désaccord.	30 %
D'accord.	41 %
Fortement en accord.	8 %
Je ne sais pas.	7 %

Quarante-neuf pour cent des répondants sont d'accord ou fortement en accord avec l'énoncé « Mon organisation trouve et forme les leaders de demain », tandis que 44 % sont en désaccord ou fortement en désaccord avec cet énoncé.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Les résultats des régions étaient semblables pour cette question.	Soixante-deux pour cent des répondants non assujettis à la LEFP sont d'accord ou fortement en accord avec cet énoncé, comparativement aux répondants assujettis à la LEFP (46 %).	Les cadres supérieurs ont le résultat le plus élevé, à 57 %, et les futurs dirigeants le plus faible, à 44 %. Les gestionnaires ayant répondu qu'ils étaient d'accord ou fortement en accord avec cet énoncé se situent à 48 %.

Question 16

Mon gestionnaire me donne une rétroaction en temps opportun sur mon rendement.

Fortement en désaccord.	16 %
En désaccord.	26 %
D'accord.	43 %
Fortement en accord.	15 %

Cinquante-huit pour cent des répondants sont d'accord ou fortement en accord avec l'énoncé « Mon gestionnaire me donne une rétroaction en temps opportun sur mon rendement », tandis que 42 % sont en désaccord ou fortement en désaccord avec cet énoncé.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Des résultats semblables ressortent dans toutes les régions.	Les résultats des organismes assujettis à la LEFP et non assujettis à la LEFP sont semblables.	Soixante-quatre pour cent des futurs dirigeants et des cadres supérieurs et 56 % des gestionnaires sont d'accord ou fortement en accord avec cet énoncé.

Question 17

Mon gestionnaire engage régulièrement des discussions avec moi sur mes besoins en matière de perfectionnement professionnel.

Fortement en désaccord.	21 %
En désaccord.	37 %
D'accord.	33 %
Fortement en accord.	8 %

Cinquante-huit pour cent des répondants sont soit fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé « Mon gestionnaire engage régulièrement des discussions avec moi sur mes besoins en matière de perfectionnement professionnel », tandis que 41 % des répondants sont fortement en accord ou d'accord.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
La plupart des régions ont des résultats semblables, à l'exception du Canada atlantique, où 68 % des répondants sont fortement en désaccord ou en désaccord avec cet énoncé.	Les résultats des répondants non assujettis à la LEFP sont légèrement plus faibles, avec 50 % qui sont en désaccord ou fortement en désaccord avec cet énoncé, comparativement à 59 % des répondants qui sont assujettis à la LEFP.	Soixante-deux pour cent des cadres supérieurs, 58 % des gestionnaires et 53 % des futurs dirigeants sont soit fortement en désaccord ou en désaccord avec cet énoncé.

Question 18

Je crois qu'il y a encore des avantages à ce que les ministères/organismes travaillent ensemble pour offrir des occasions de perfectionnement professionnel.

Fortement en désaccord	8 %
En désaccord	3 %
D'accord	30 %
Fortement en accord	56 %
Je ne sais pas	3 %

Quatre-vingt-six pour cent des répondants sont fortement en accord ou d'accord avec l'énoncé « Je crois qu'il y a encore des avantages à ce que les ministères/organismes travaillent ensemble pour offrir des occasions de perfectionnement professionnel ».

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
Toutes les régions ont des résultats semblables.	Les résultats des organismes assujettis et non assujettis à la LEFP sont semblables.	Toutes les catégories ont des résultats semblables.

Question 19

Pour progresser dans ma carrière, voici ce qui m'aiderait le plus :

1.	Plus de perspectives d'emploi dans ma région	144	16 %
2.	Résolution des problèmes de mobilité grâce à un lieu de travail flexible	123	13 %
3.	Formation linguistique	102	11 %
4.	Plus de temps et d'appui pour saisir les occasions de perfectionnement	206	22 %
5.	Plus grande offre d'occasions de perfectionnement appropriées	306	33 %
6.	Je ne m'intéresse pas à l'avancement professionnel	45	5 %

En réponse à l'énoncé « Pour progresser dans ma carrière, voici ce qui m'aiderait le plus », 33 % des répondants ont indiqué une plus grande offre d'occasions de perfectionnement appropriées, tandis que 22 % ont indiqué qu'ils avaient besoin de plus de temps pour saisir les occasions de perfectionnement.

Régions	Organismes assujettis à la LEFP/Organismes non assujettis à la LEFP	Par catégorie
<p>Il y a une variation importante dans les résultats à cette question. Tandis que les régions ont des résultats relativement élevés pour le facteur <i>Plus de perspectives d'emploi</i> (21 % pour l'Ouest canadien, 29 % pour le centre du Canada et 31 % pour le Canada atlantique), la RCN a un résultat beaucoup moins élevé à 5 %. Les répondants de la RCN ont indiqué qu'ils auraient besoin de <i>plus de temps et d'appui pour saisir les occasions de perfectionnement</i> (32 %), comparativement aux répondants des régions – 10 % pour l'Ouest canadien, 11 % pour le Canada atlantique et 17 % pour le centre du Canada. Les régions ont obtenu des résultats plus élevés pour la <i>résolution des problèmes de mobilité</i> (15 % pour le Canada atlantique, 21 % pour le centre du Canada et 23 % pour l'Ouest canadien), tandis que le résultat pour la RCN s'élève à 8 % pour ce facteur. Il est également intéressant de noter que toutes les régions ont eu des résultats semblables pour le facteur <i>Avoir accès à de la formation linguistique</i> (9 % à 13 %).</p>	<p>Les résultats des répondants assujettis et non assujettis à la LEFP sont semblables pour le facteur <i>Une plus grande offre d'occasions de perfectionnement appropriées</i>. Les répondants non assujettis à la LEFP ont indiqué beaucoup plus souvent <i>Résolution des problèmes de mobilité</i> que les répondants assujettis à la LEFP (25 % comparativement à 12 %), et les répondants assujettis à la LEFP ont indiqué <i>Plus de temps et d'appui pour saisir les occasions de perfectionnement</i> plus souvent que les répondants non assujettis à la LEFP (24 % comparativement à 14 %).</p>	<p>Les cadres supérieurs ont choisi à 25 %, les gestionnaires à 32 % et les futurs dirigeants à 49 % la réponse <i>Une plus grande offre d'occasions de perfectionnement appropriées</i>. Pour la réponse <i>Plus de temps et d'appui pour saisir les occasions de perfectionnement</i>, les résultats des futurs dirigeants étaient un peu moins élevés, avec 17 %.</p>