



ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

# Résultats du Sondage auprès des nouveaux cadres de la fonction publique 2019

Janvier 2020

# Sondage auprès des nouveaux cadres – Aperçu

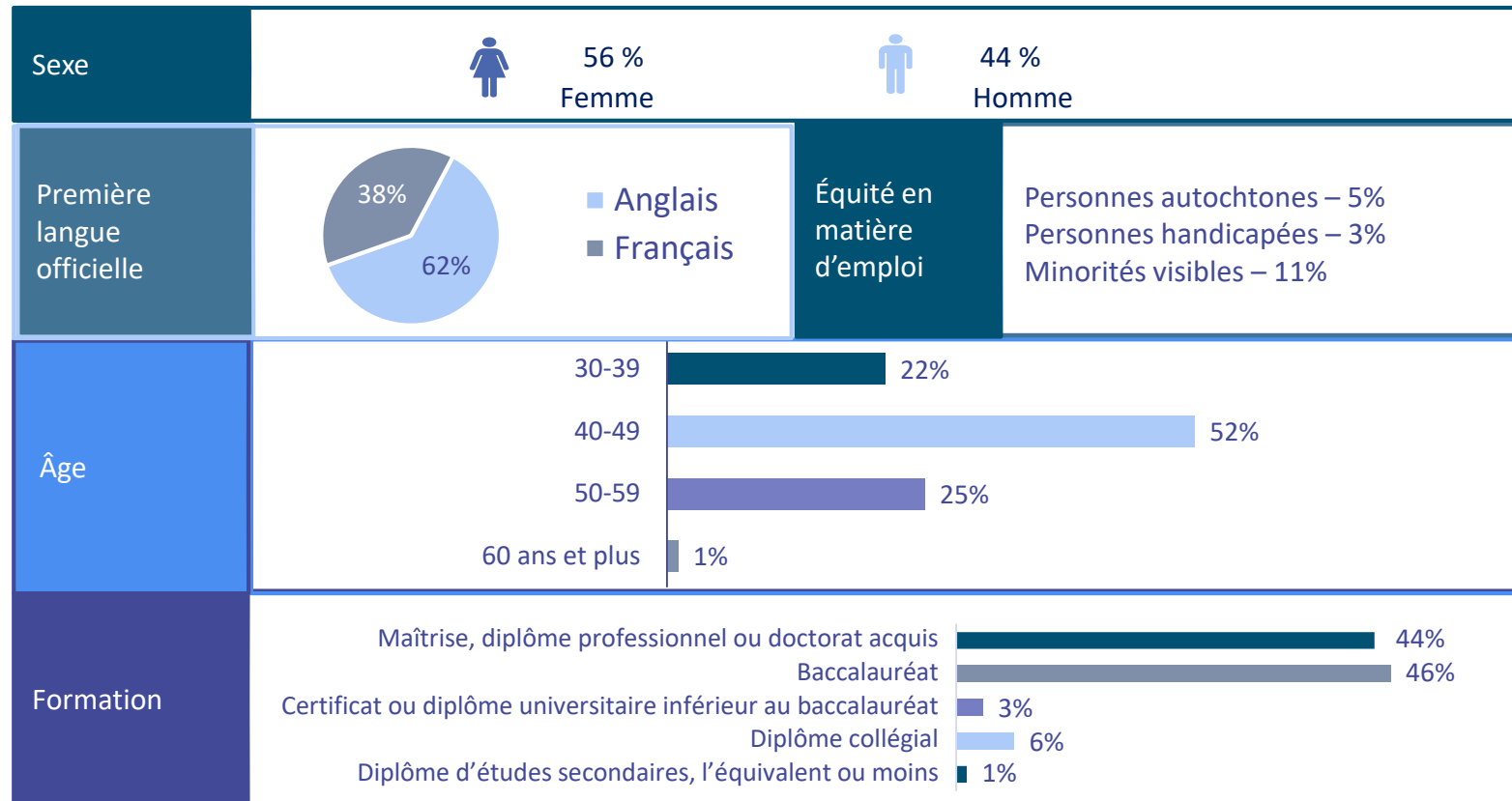
Le 4<sup>e</sup> sondage annuel auprès des nouveaux cadres a été lancé par voie électronique le 30 octobre 2019 auprès de 620 cadres nommés entre le 1<sup>er</sup> juillet 2018 et le 30 juin 2019.

Un total de 236 répondants ont rempli le sondage avant le 2 décembre 2019, soit un taux de réponse de 36% (2018 – 36%)

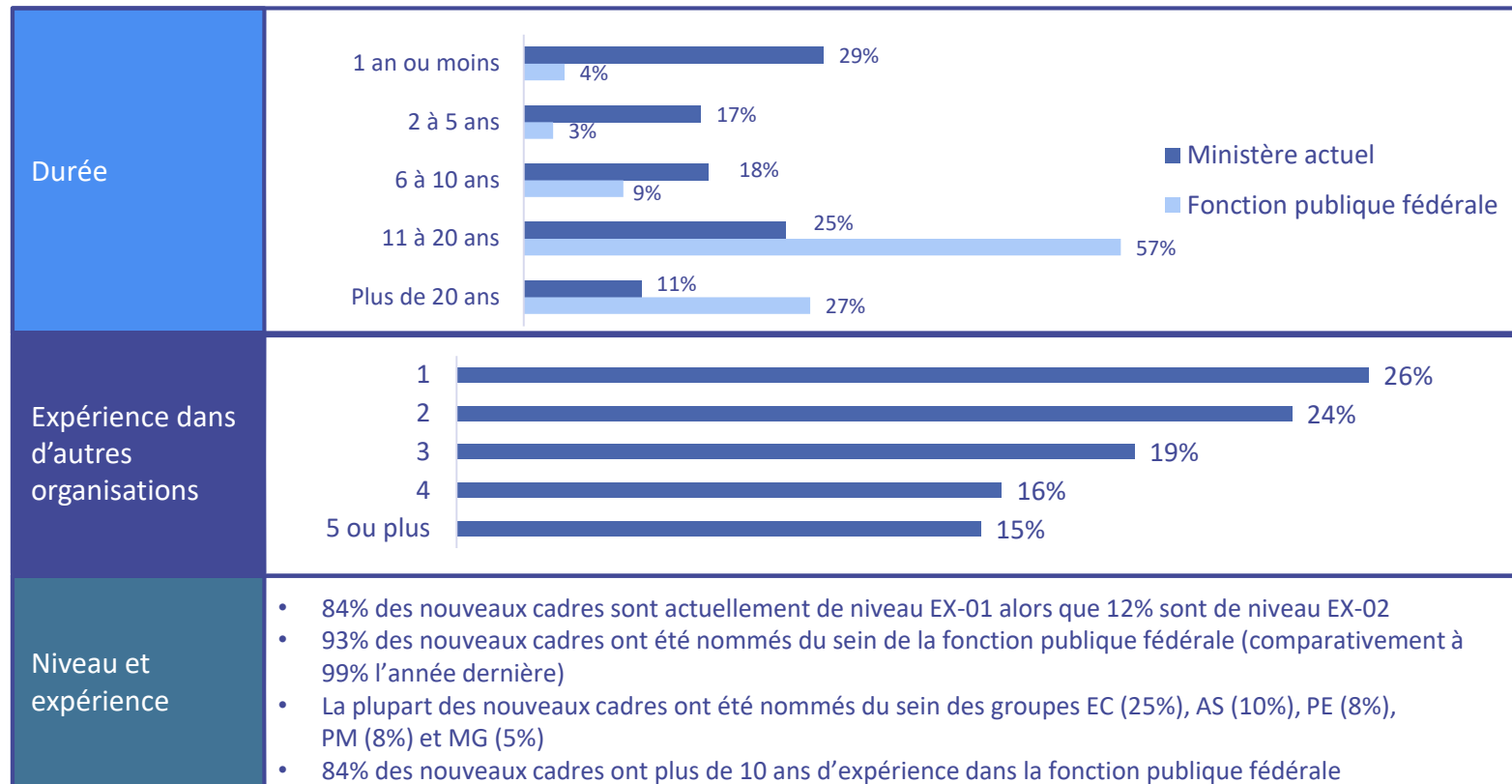
L'objectif du sondage était de solliciter des opinions et des commentaires auprès des nouveaux cadres sur leur intégration au rang des cadres supérieurs et d'élargir notre compréhension de ce qui leur importe. On souhaitait entre autres recenser les défis auxquels ils font face et obtenir une rétroaction sur la manière dont la fonction publique fédérale et l'APEX peuvent mieux les appuyer.

Les questions clés portaient sur les motifs pour devenir un cadre, les défis auxquels la communauté fait face, les possibilités de perfectionnement offertes et leur expérience d'accueil et d'intégration au rang des cadres. En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, de nouvelles questions ont également été ajoutées concernant le soutien à l'apprentissage et pour déterminer quel type de formation serait le plus bénéfique aux nouveaux cadres.

# Profil des répondants au sondage



# Profil des répondants au sondage (suite)



# Processus de nomination



70% des nouveaux cadres ont été nommés par l'entremise d'un processus **interne** au sein de leur ministère/organisme actuel



25% des nouveaux cadres ont été nommés à un poste dans un **nouveau** ministère/organisme



5% des nouveaux cadres ont été nommés de l'**extérieur** de la fonction publique fédérale

# Principales raisons de devenir un cadre



Défis accrus  
(classée n° 1 en 2018)



Mise à profit de mon expérience et de  
mon expertise  
(classée n° 3 en 2018)



Participation à la prise de décision  
aux échelons supérieurs  
(classée n° 2 en 2018)

# Défis

Plus importants défis confrontant la communauté des nouveaux cadres :



Équilibre travail-vie personnelle  
(classé n° 1 en 2018)



Gestion des personnes (classé n° 3 en 2018)



Attirer et retenir de nouveaux talents  
(classé n° 2 en 2018)



Gestion du stress (classé n° 4 en 2018)

29% des nouveaux cadres s'estiment bien outillés pour faire face à ces défis en s'appuyant sur leurs connaissances et niveaux de compétence actuels.

65% s'estiment plutôt bien outillés alors que 7% ne s'estiment pas bien outillés

# Possibilités de perfectionnement

Possibilités de perfectionnement que les nouveaux cadres ont **entreprises** et ont trouvé extrêmement ou très utiles pour les préparer à leur rôle de cadre :

- Exposition à la haute direction
- Affectations intérimaires
- Formation en leadership
- Encadrement

Possibilités de perfectionnement que les nouveaux cadres **n'ont pas entreprises**, mais qu'ils leur auraient été utiles d'après eux pour les préparer à leur rôle de cadre :

- Mentorat
- Jumelage
- Encadrement
- Formation linguistique
- Formation en leadership

Parmi les programmes d'apprentissage et les soutiens mentionnés qui auraient été bénéfiques dans les 24 premiers mois à titre de cadre, mentionnons : Gestion financière (budgets, pouvoirs et délégations), ressources humaines (relations de travail et gestion du rendement) et formation en leadership.



# Expérience d'accueil et d'intégration

26% des  
répondants ont  
indiqué avoir  
bénéficié d'un  
processus formel  
d'accueil et  
d'intégration



Aspects de l'accueil et de l'intégration avec lesquels les cadres étaient le plus satisfaits\* :

L'accueil reçu des  
employés – 78% (2018 – 80%)

L'état de préparation et la fonctionnalité du  
nouvel espace de travail – 63% (2018 – 62%)

Apprentissage en milieu de travail – 62%  
(2018 – 73%)

L'accueil reçu de la  
haute direction – 58 % (2018 – 64%)

\*La catégorie « satisfaits » comprend ceux qui ont indiqué 'plutôt' et 'très' satisfaits

# Expérience d'accueil et d'intégration (suite)

Aspects de l'accueil et de l'intégration avec lesquels les nouveaux cadres étaient le moins satisfaits :

L'orientation générale reçue à l'égard du nouvel emploi et rôle  
(19%)

La clarté des explications reçues sur les rôles et responsabilités  
(16%)

La formation reçue pour faire le travail  
(13%)

L'orientation générale reçue à l'égard du nouveau ministère ou du nouvel organisme  
(10%)

La catégorie « insatisfaits » comprend ceux qui ont indiqué 'très' et 'plutôt' insatisfaits.

Pour ce qui est de la formation reçue en milieu de travail, les répondants étaient insatisfaits des points suivants :

- ❖ La portée et le contenu du Programme à l'intention des nouveaux directeurs
- ❖ L'absence de documents propres au poste (p. ex. politiques/procédures, descriptions de tâches, organigramme, etc.)
- ❖ Le manque de formation sur la gestion du rendement et le Système de gestion des talents des cadres supérieurs (SGTCS)
- ❖ Formation insuffisante sur les ressources humaines (y compris les relations de travail), l'établissement de budgets et les pouvoirs délégués
- ❖ Le manque d'orientation reçue à l'égard du poste/ministère et l'absence d'un processus formel d'accueil et d'intégration

# En milieu de travail

Les nouveaux cadres percevaient les énoncés suivants comme la description la plus exacte de leur emploi :

Mon emploi correspond bien à mes compétences et mes compétences

95% sont d'accord  
(2018 – 94%)

Je dois penser et prendre des décisions rapidement

94% sont d'accord  
(2018 – 94%)

Je rencontre régulièrement mes supérieurs pour discuter des plans de travail

87% sont d'accord  
(2018 – 85%)

- La catégorie de ceux qui sont d'accord comprend ceux qui ont indiqué 'plutôt' d'accord ou 'tout à fait' d'accord avec l'énoncé

75% des répondants indiquaient avoir reçu une rétroaction utile de leurs superviseurs (2018 – 73%) mais seulement 28% convenaient qu'ils étaient en mesure de terminer la charge de travail assignée pendant les heures normales de travail (2018 – 30%)

# Satisfaction au travail



87% des nouveaux cadres étaient plutôt ou très satisfaits de leur travail en général  
(2018 – 88%)  
68% se sont dits satisfaits de la flexibilité des heures de travail  
(2018 – 64%)

Toutefois, 30% étaient insatisfaits de leur charge de travail actuelle, et 31% étaient insatisfaits du nombre d'heures travaillées.  
(2018 – 29% et 28% respectivement)

# Utilisation d'appareils personnels

À peine plus de 17% des nouveaux cadres utilisent leurs appareils électroniques personnels (téléphone, tablette, ordinateur, etc.) à des fins professionnelles (en baisse de 35% en 2018). Parmi les principales raisons pour l'utilisation des appareils personnels, mentionnons :

La disponibilité en dehors des heures de travail et la capacité de travailler à distance

Une meilleure connectivité, couverture et facilité d'utilisation

La commodité personnelle (ne pas avoir à transporter le matériel d'une place à l'autre)

# Paye et rémunération – Phénix



46% des répondants ont indiqué que la paye et la rémunération du personnel ont été affectées dans une grande ou très grande mesure par le système Phénix (48% – 2018)

25% des répondants étaient largement satisfaits du soutien offert par leur ministère, mais seulement 9% étaient satisfaits du soutien reçu du Centre des services de paye (24% et 8% – 2018)

68% des nouveaux cadres sondés passaient 1 à 3 heures (en moyenne) chaque semaine à régler leurs propres problèmes de paye et de rémunération ou ceux de leur personnel



# Résumé des principaux résultats

- ❑ Les principales raisons invoquées par les répondants pour devenir cadre étaient « pour accroître les défis », « pour utiliser leur expérience et expertise » et « pour participer à la prise de décision aux échelons supérieurs ».
- ❑ Les plus importants défis auxquels les cadres font face continuent d'être la recherche d'un équilibre travail-vie personnelle, la gestion des personnes, le recrutement et la rétention de talents et la gestion du stress
- ❑ Même si seulement 26% des nouveaux cadres ont indiqué avoir bénéficié d'un processus formel d'accueil et d'intégration, 70% de ceux-ci étaient plutôt ou très satisfaits de l'expérience. La plupart étaient satisfaits de l'accueil reçu de leurs employés et de l'état de préparation et de la fonctionnalité de leur nouvel espace de travail.
- ❑ Bien que plus de 86% des nouveaux cadres soient très ou plutôt satisfaits de leur emploi en général, seulement 4% sont tout à fait d'accord qu'ils peuvent terminer leur charge de travail assignée pendant les heures normales de travail. 30% étaient insatisfaits de la charge de travail et 31% avec le nombre d'heures travaillées
- ❑ Les nouveaux cadres continuent d'utiliser leurs appareils électroniques personnels à des fins professionnelles et continuent de régler des problèmes de paye et de rémunération (les leurs et ceux de leur personnel).

# Questions à considérer

Parmi la rétroaction et les commentaires clés reçus des répondants au sondage concernant divers aspects de l'expérience de se joindre au rang des cadres, mentionnons ce qui suit :

- Les attentes à l'égard des cadres pour qu'ils « en fassent plus avec moins » ne cadrent pas avec les ressources disponibles
- Les exigences de l'emploi et la charge de travail qui y est associée sont rendues plus difficiles en raison des conditions de travail qui manquent de souplesse à l'endroit des cadres
- Les possibilités de perfectionnement sont excellentes en principe, mais la réalité fait en sorte qu'il y a peu de temps pour en profiter, étant donné les exigences du milieu de travail
- La haute direction n'a pas le temps ou n'a pas envie de passer du temps avec les nouveaux cadres – par conséquent, les exigences du poste doivent être maîtrisées rapidement et « à la hâte »
- Une bonne partie de la formation offerte aux cadres ne reflète pas la réalité d'accéder au rang des cadres supérieurs – les cadres subissent des pressions accrues et sont moins protégés; on s'attend à ce qu'ils produisent plus, souvent au détriment de leur équilibre travail-vie personnelle et de leur santé mentale



# Prochaines étapes

Les résultats du sondage résumés dans cette présentation seront communiqués aux 620 nouveaux cadres nommés pendant la période désignée (c.-à-d., du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019) et seront publiés sur le site Web de l'APEX.

Des présentations seront données au conseil d'administration de l'APEX, aux représentants organisationnels des ministères et aux chefs des services exécutifs des ministères et organismes, qui seront encouragés à communiquer ces résultats à leur organisation.

Les résultats seront communiqués à l'École de la fonction publique du Canada, ainsi qu'au greffier du Conseil privé et au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH).

Un groupe de discussion de répondants sélectionnés sera mis sur pied pour permettre à ceux-ci de partager leurs expériences, de discuter de quelques questions soulevées par le sondage et d'aider à formuler d'éventuelles recommandations.

Enfin, comme le sondage de 2019 auprès des nouveaux cadres est le 4<sup>e</sup> sondage de la sorte, une analyse des données d'année en année sera amorcée afin de réaliser une analyse des tendances et (là où la constance des questions le permet) de présenter les tendances sur 5 ans dans le cadre du sondage de 2020.

# Ressources de l'APEX

L'APEX dispose d'une variété de ressources en ligne pour les nouveaux cadres qui peuvent aider à relever les défis recensés par ce sondage et à régler les difficultés associées aux rôles et responsabilités des postes de niveau EX. En voici quelques-unes :

## ***Guide de l'APEX pour les cadres supérieurs:***

<https://apex.gc.ca/ressources/guide-pour-les-cadres/?lang=fr>

## ***Information sur la rémunération des cadres :***

<https://apex.gc.ca/ressources/remuneration/?lang=fr>

## ***Service-conseil***

<https://apex.gc.ca/service-conseil/?lang=fr>

De plus, d'autres ressources documentaires et informations relatives aux activités d'apprentissage prévues portant sur divers sujets qui intéressent les cadres sont disponibles sur le site Web de l'APEX : [www.apex.gc.ca](http://www.apex.gc.ca)