

**Étude sur la perception des cadres
de la fonction publique relativement à
l'ensemble du processus de dotation
des emplois d'encadrement**

Table des matières

Sommaire	1
Introduction.....	1
Chapitre 1 Contexte de l'étude	2
1.1 Mise en contexte	2
1.2 Partenaires de l'étude.....	2
Chapitre 2 Méthodologie	3
2.1 Technique de collecte des données	3
2.1.1 Prétest.....	3
2.1.2 Taux de réponses et fiabilité des résultats	3
2.2 Profil sociodémographique des répondants	4
2.3 Catégories d'analyse du questionnaire.....	5
Chapitre 3 Résultats du sondage	5
3.1 Constats principaux.....	5
3.2 Constats par catégorie	6
3.2.1 Antécédents professionnels	6
3.2.2 Besoins/Appuis/Intérêts	6
• Stage probatoire	7
• Développement.....	7
• Mobilité.....	7
• Besoins d'information.....	8
3.2.3 Sélection au mérite	10
• Confiance dans le système	10
• Confiance dans les individus.....	11
3.2.4 Égalité d'accès	13
• Impartialité du processus de dotation.....	14
• Favoritisme bureaucratique et politique	14
• Publicité des emplois à pourvoir.....	14
3.2.5 Modifications souhaitées	16
3.2.6 Recours.....	17
4. Conclusion	18
5. Recommandations.....	19

Annexe 1 : Lettre du 18 novembre 2004	20
Annexe 2 : Lettre du 10 décembre 2004.....	22
Annexe 3 : Profil sociodémographique des cadres de la fonction publique du Québec des classes 2 à 10 et des cadres juridiques, au 2 mars 2005	24
Annexe 4 : Profil sociodémographique des répondants du sondage.....	26
Annexe 5 : Profil sociodémographique des répondants cadres en milieu de détention.	28
Annexe 6 : Questionnaire utilisé pour le sondage.....	30
Annexe 7 : Tableau des résultats	39

Étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement

Sommaire

Comme la Commission de la fonction publique l'avait annoncé dans son plan stratégique 2004-2007, elle a réalisé par le biais d'un sondage, une évaluation de la perception des cadres de la fonction publique du Québec relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement. Ce sondage renferme des questions relatives aux valeurs et principes qui sous-tendent la dotation des emplois, ainsi que d'autres données utiles à l'évaluation du sujet.

Introduction

La dotation dans la fonction publique du Québec repose, notamment, sur le principe de la sélection au mérite. Ce principe favorise un mode d'organisation des ressources humaines qui permet pleinement l'application des principes de gestion prévus par la Loi sur la fonction publique. Ces principes sont notamment l'égalité d'accès de tous les citoyens dans la fonction publique, la transparence, l'impartialité et l'équité des décisions.

La Commission a pour mission de s'assurer de la bonne application de ces principes par les ministères et les organismes. Elle s'acquitte de ses responsabilités en vérifiant l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires, de même qu'en examinant le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent ceux-ci. De plus, comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor ou de sa présidente, la Commission est chargée, entre autres, de produire des études portant notamment sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.

Chapitre 1 Contexte de l'étude

Ce chapitre est consacré au contexte de l'étude. Il traite des motifs qui ont mené à son élaboration, des personnes qui ont collaboré à la validation du questionnaire et du rôle confié à la firme de sondage.

1.1 Mise en contexte

En mars 2004, la Commission de la fonction publique a rendu publique son étude portant sur la dotation des emplois d'encadrement. Dans cette étude, une analyse des appels de candidatures des emplois d'encadrement a été effectuée et des constats ont pu en être tirés.

L'objectif de cette étude visait à dégager un portrait de situation de la dotation des emplois d'encadrement. Les entretiens menés à ce moment avec l'Association des cadres du gouvernement du Québec ont permis de constater qu'elle était très préoccupée par les difficultés liées à la dotation des emplois d'encadrement et par l'insatisfaction des cadres relativement à ce processus.

Depuis, la présidente du Conseil du trésor a diffusé le Plan de modernisation 2004-2007 qui reprend certaines recommandations que la Commission avait présentées dans cette étude. Dans ce plan, des propositions de changements au cadre législatif visant le processus de dotation des emplois ont été annoncées. Par ailleurs, le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 du Secrétariat du Conseil du trésor indique que le gouvernement veut favoriser la mobilité des gestionnaires. C'est ainsi que de nouvelles façons de faire concernant la dotation des emplois d'encadrement ont été mises en application et que d'autres font actuellement l'objet d'une réflexion.

Dans ce contexte, la Commission a décidé de procéder à une étude afin de mesurer la confiance et l'appréciation des cadres relativement au système de dotation, afin de dégager des constats sur la situation et, s'il y a lieu, de faire des recommandations.

Le présent rapport traite du contexte de l'étude, en présente les aspects méthodologiques et décrit les résultats obtenus.

1.2 Partenaires de l'étude

Plusieurs personnes ont été mises à contribution dans l'élaboration du sondage de la présente étude. Celles-ci proviennent d'organisations de la fonction publique et d'une firme de sondage externe.

Pour élaborer son questionnaire, la Commission a formé un comité interne et a obtenu la collaboration de l'Association des cadres du gouvernement du Québec qui regroupe la majorité des cadres de la fonction publique, du Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP) et du Secrétariat du Conseil du trésor. Les personnes

rencontrées ont permis à la Commission de valider les questions élaborées pour le sondage et d'en proposer de nouvelles.

L'étude a été effectuée au moyen d'un sondage postal auprès de 3 685¹ cadres de la fonction publique du Québec. La firme Léger Marketing a été mandatée par la Commission pour administrer le sondage, pour recueillir les questionnaires complétés et pour compiler les résultats.

Chapitre 2 Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude. Il traite de la technique de collecte des données, du profil sociodémographique des répondants du sondage et de l'élaboration du questionnaire.

2.1 Technique de collecte des données

L'enquête par questionnaire a été utilisée comme méthode de collecte de données pour la présente étude.

2.1.1 Prétest

La Commission a procédé à un prétest avec l'aide de l'Association des cadres du gouvernement du Québec et de la firme Léger Marketing, avant d'administrer le sondage final. Le prétest s'est effectué auprès de 57 cadres, par le biais d'envois de courriels. L'objectif de ce prétest était de valider les questions retenues pour le sondage et d'en améliorer la teneur. Trente-neuf cadres ont répondu au prétest. Ces réponses ont permis d'effectuer des modifications pertinentes au questionnaire.

2.1.2 Taux de réponses et fiabilité des résultats

Le 18 novembre 2004, les questionnaires accompagnés d'une lettre explicative ont été acheminés par la poste à l'ensemble des cadres des classes 2 à 10 et aux cadres juridiques (annexe 1). Le 10 décembre 2004, une lettre de rappel a été transmise à tous les cadres, afin d'augmenter le taux de réponses au sondage (annexe 2).

Le taux de réponses du sondage est de 64 %. On obtient, avec les 2 353 répondants, une marge d'erreur maximale de $\pm 1,21$ %, et ce, 19 fois sur 20. De plus, les résultats finaux n'ont subi aucune pondération, puisque les répondants sont représentatifs de la population à l'étude (annexes 3 et 4).

¹ Pour différentes raisons, notamment un départ à la retraite, une absence prolongée, une mauvaise adresse de travail, certains cadres n'ont pu être rejoints.

2.2 Profil sociodémographique des répondants

La Commission a inclus dans le questionnaire des questions permettant de déterminer le profil sociodémographique des répondants, afin de vérifier si les conclusions tirées peuvent s'étendre à l'ensemble des cadres de la fonction publique.

La Commission a également prévu une question pour permettre l'identification des réponses des cadres en milieu de détention. En effet, les cadres en milieu de détention ont des conditions d'emploi particulières et il a été convenu d'effectuer un traitement spécifique pour cette population.

Le tableau qui suit présente le profil sociodémographique des cadres de la fonction publique, des répondants du sondage et des cadres en milieu de détention.

Caractéristiques	Cadres de la fonction publique du Québec des classes 2 à 10 et cadres juridiques n=3736	Répondants du sondage ² n=2353	Répondants cadres en milieu de détention n=127
Sexe			
Homme	69%	71%	73%
Femme	31%	29%	27%
Âge			
25-35	1%	1%	6%
36-45	19%	21%	39%
46-49	20%	22%	20%
50-60	57%	53%	35%
61+	3%	2%	0%
Classe d'emploi			
2 et 3	27%	26%	7%
4	38%	40%	8%
5 et 6	18%	19%	22%
7 et 8	14%	12%	58%
9 et 10	1%	1%	5%
Cadres juridiques	2%	1%	N/A
Nombre d'années d'expérience comme cadre			
Moins de 3	N/D	12%	7%
3-6		29%	36%
7-10		10%	15%
11-20		34%	35%
21+		13%	7%

Selon ces données, le profil sociodémographique des répondants du sondage se compare à celui de l'ensemble des cadres de la fonction publique. Ce sont des hommes, âgés entre 50 et 60 ans, de classe 4 et se retrouvant en plus forte proportion dans les groupes d'années d'expérience comme cadre des 3 à 6 ans et des 11 à 20 ans.

² Ces données incluent les cadres en milieu de détention.

Le profil sociodémographique des répondants cadres en milieu de détention est quelque peu différent du profil général des répondants. Ce sont des hommes, plus fortement représentés dans les groupes d'âge des 36 à 45 ans et des 50 à 60 ans, de classes 7 et 8 et se retrouvant en plus forte proportion dans les groupes d'années d'expérience comme cadre des 3 à 6 ans et des 11 à 20 ans.

2.3 Catégories d'analyse du questionnaire

Les questions utilisées pour l'étude ont été sélectionnées à partir de lectures sur le sujet et de discussions avec les différentes personnes consultées. Elles ont été réparties en sept catégories pour faciliter l'analyse des résultats, soit :

- renseignements d'ordre démographique ;
- antécédents professionnels ;
- besoins/appuis/intérêts ;
- sélection au mérite ;
- égalité d'accès ;
- modifications souhaitées ;
- recours.

Chapitre 3 Résultats du sondage

Ce chapitre présente en premier lieu les constats principaux qui ressortent de l'étude. Il reprend par la suite les constats plus spécifiques par catégorie d'analyse retenue.

Lorsque les statistiques de certains groupes se distinguent des statistiques de l'ensemble des cadres, elles sont mentionnées.

3.1 Constats principaux

Trois constats principaux se dégagent de cette étude :

- Le degré de confiance des cadres envers le processus de dotation des emplois d'encadrement est faible ;
- Les cadres sont généralement satisfaits de leur emploi ;

- Les cadres en milieu de détention se distinguent de l'ensemble des cadres quant à leur niveau de satisfaction du processus de dotation.

3.2 Constats par catégorie

Les constats présentés dans cette section renvoient à six des sept catégories d'analyse retenues. Certaines de ces catégories font l'objet d'un tableau des résultats obtenus dans le cadre du sondage, précédé d'un commentaire explicatif. Un tableau plus complet des résultats peut être consulté à l'annexe 7.

3.2.1 Antécédents professionnels

Cette partie présente les constats portant sur la provenance des cadres de la fonction publique et sur les raisons qui ont motivé leur choix d'occuper un emploi d'encadrement.

L'analyse des résultats démontre que 69% des cadres ont accédé à leur premier emploi d'encadrement par promotion. Ainsi, peu de cadres ont obtenu un premier emploi de gestion par recrutement.

Les répondants du sondage ont en outre affirmé que les motifs principaux qui les ont incités à accepter un emploi d'encadrement sont :

- l'intérêt pour la gestion : 75% ;
- la progression dans leur carrière : 68% ;
- relever un nouveau défi : 65%.

3.2.2 Besoins/Appuis/Intérêts

Cette partie vise à fournir un éclairage sur la perception des cadres à l'égard d'éléments importants de leur cheminement de carrière. Plus spécifiquement, elle renseigne sur l'offre de moyens ou d'activités de perfectionnement par les organisations, sur l'appui donné aux cadres lors du stage probatoire, de même que sur la mobilité des cadres.

Les résultats dans cette section peuvent être classés sous quatre aspects :

- stage probatoire ;
- développement ;
- mobilité ;
- besoins d'information.

- **Stage probatoire**

L'analyse des résultats révèle que 43% des cadres considèrent ne pas avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaire de la part de leur supérieur immédiat durant leur stage probatoire. Chez les cadres en milieu de détention, ce pourcentage s'élève à 65%.

L'examen des données par groupe d'âge révèle que 64% des cadres âgés entre 25 et 35 ans indiquent avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaire de leur supérieur immédiat durant leur stage probatoire. Comme ce pourcentage diminue généralement selon l'âge des répondants, il est possible de faire l'hypothèse qu'il y aurait maintenant plus de suivi de la part du supérieur immédiat qu'il y en avait auparavant.

Les cadres qui ont reçu de la part de leur supérieur immédiat, lors de leurs deux années de stage probatoire, une forme d'encadrement et de suivi, ont bénéficié des moyens suivants :

- rétroaction verbale (67%) ;
- évaluation de rendement par attentes signifiées (62%) ;
- formation (41%).

- **Développement**

Les résultats du sondage indiquent que 69% des cadres ont accès au développement professionnel dans leur emploi. Par ailleurs, seulement 41% des cadres en milieu de détention ont indiqué y avoir eu accès.

- **Mobilité**

Les questions sur la mobilité avaient entre autres pour objectif de valider le désir de mobilité des cadres et de connaître les aspects de la mobilité qui les intéressent.

L'étude a permis de démontrer que 58% des cadres manifestent un désir de mobilité, mais que parmi ceux-ci, seulement 40% se disent supportés par leur organisation dans leurs démarches de mobilité.

L'analyse des données démontre, que bien qu'elle soit élevée pour la majorité des cadres, l'intention de mobilité est largement liée à l'âge et s'amenuise avec le temps. Ainsi, 72% des cadres considéreraient la possibilité de changer d'emploi si une offre intéressante se présentait et un cadre sur trois se dit prêt à aller travailler dans une autre région.

Or, comme l'intention peut souvent être différente des actions entreprises, les cadres ont été questionnés sur les démarches effectuées pouvant confirmer ce désir de mobilité. Ainsi, les résultats révèlent que 42% des cadres ont été rencontrés en entrevue au cours des deux dernières années, soit pour une affectation, une mutation ou une promotion et que 72% se tiennent informés des emplois de cadre offerts au sein de la fonction publique.

Il appert donc que bien qu'il puisse parfois être difficile pour un cadre de quitter un domaine d'activité le moins spécialisé, pour plusieurs d'entre eux, la mobilité constitue un aspect important du travail.

- **Besoins d'information**

Les commentaires qui ont été faits sur le processus de dotation des emplois d'encadrement ou d'évaluation des candidats indiquent de manière générale que l'information divulguée aux candidats est insuffisante. La Commission a voulu, par le sondage, vérifier cette impression.

Les résultats du sondage démontrent que 54% des cadres considèrent ne pas avoir obtenu suffisamment d'information quant au processus de dotation auquel ils ont participé. Les cadres auraient aimé obtenir de l'information relative à:

- leurs points forts et leurs points faibles aux examens et entrevues de sélection (88%) ;
- les critères d'évaluation retenus (68%) ;
- les raisons justifiant l'évaluation effectuée de leurs expériences antérieures ou le niveau de scolarité demandé pour cet emploi (28%).

Selon les commentaires recueillis, le fait de conserver confidentielles les données sur la performance des candidats à un processus d'évaluation expliquerait le sentiment de méfiance envers le système. Ainsi, la non-divulgateion de renseignements sur le processus de dotation donnerait notamment l'impression aux cadres que les candidats sont choisis à l'avance ou que l'emploi n'est pas vraiment disponible notamment en raison de la nomination réservée à la personne assurant l'intérim de l'emploi.

Thèmes	Questions	Résultats
Besoins/Appui/Intérêts	Q5a)	-43% des cadres considèrent ne pas avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaire de leur supérieur immédiat lors de leurs deux années de stage probatoire. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 65%
	Q5b)	-Lors de leurs 2 années de stage probatoire, les cadres ont bénéficié, comme moyens d'encadrement et de suivi de la part de leur supérieur immédiat : <ul style="list-style-type: none"> • de rétroaction verbale (67%), • d'évaluation de rendement par attentes signifiées (62%), • de formation (41%).
	Q2c)	-69% des cadres ont accès au développement professionnel dans leur emploi. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 41%
	Q2d)	-89% des cadres sont satisfaits de leur emploi.
	Q7	-58% des cadres manifestent un désir de mobilité. <ul style="list-style-type: none"> • 40% des cadres qui sont mobiles, se disent supportés par leur organisation dans leurs démarches de mobilité.

Thèmes	Questions	Résultats
	Q8a)	-72% des cadres considéreraient la possibilité de changer d'emploi si une offre intéressante se présentait. <ul style="list-style-type: none"> 61 ans et plus : 31%
	Q2f)	-72% des cadres se tiennent au courant des emplois de cadre offerts au sein de la fonction publique. <ul style="list-style-type: none"> Cadres en milieu de détention : 82%
	Q3a)	-34% des cadres ont fait des démarches pour obtenir une affectation ou une mutation au cours de leur carrière de cadre.
	Q4a)	
	Q2e)	-42% des cadres ont été rencontrés en entrevue au cours des deux dernières années, soit pour une affectation, une mutation ou une promotion.
	Q9a)	-32% des cadres seraient prêts à aller travailler dans une autre région. <ul style="list-style-type: none"> 61 ans et + : 12%
	Q9b)	-Parmi les cadres prêts à aller travailler en région, 87% le feraient en promotion.
	Q8c)	-Parmi ceux qui désirent changer d'emploi si une offre intéressante se présentait au sein de la fonction publique, 43% voudraient le faire maintenant.
	Q8d)	-Les principaux motifs qui incitent les cadres à conserver le même emploi sont : <ul style="list-style-type: none"> 67% se plaisent dans leurs tâches actuelles (moins d'années d'expérience) 57% sont sur le point de prendre leur retraite (plus d'années d'expérience)
	Q12b)	-54% des cadres considèrent ne pas avoir obtenu suffisamment d'information sur le processus de dotation auquel ils ont participé. <ul style="list-style-type: none"> Cadres en milieu de détention : 68% Cadres membres d'un groupe cible : 63%
	Q12c)	-Les principaux renseignements supplémentaires que les cadres auraient souhaité obtenir au terme du processus de dotation sont : <ul style="list-style-type: none"> les points forts et les points faibles aux examens et entrevues de sélection (88%), les critères d'évaluation retenus (68%), les raisons justifiant l'expérience antérieure ou le niveau de scolarité demandé pour cet emploi (28%).

Cette partie du sondage permet de constater que :

- les cadres n'ont pas tous reçu l'encadrement et le suivi nécessaires de leur supérieur immédiat durant leur stage probatoire ;
- les cadres ont généralement accès au développement professionnel dans leur emploi ;
- plusieurs cadres manifestent un désir de mobilité ;
- la majorité des cadres disent ne pas avoir obtenu suffisamment d'information sur le processus de dotation auquel ils ont participé.

3.2.3 Sélection au mérite

La Commission considère que la règle de la sélection au mérite des candidats entraîne l'obligation de choisir les titulaires des emplois selon leur compétence et selon les aptitudes requises par l'emploi.

En corollaire, cela implique que le processus de sélection soit transparent, équitable et impartial, dans le respect des règles établies et à l'abri de toute forme de favoritisme.

Dans le cadre du processus de sélection, le respect de tels principes se traduit par la composition d'un comité d'évaluation qualifié et impartial, l'évaluation basée uniquement sur les aptitudes et la compétence à partir d'une identification de critères d'évaluation requis pour la performance dans l'emploi, de même que le recours à des instruments de mesure valides suivant les règles de l'art et utilisés adéquatement.

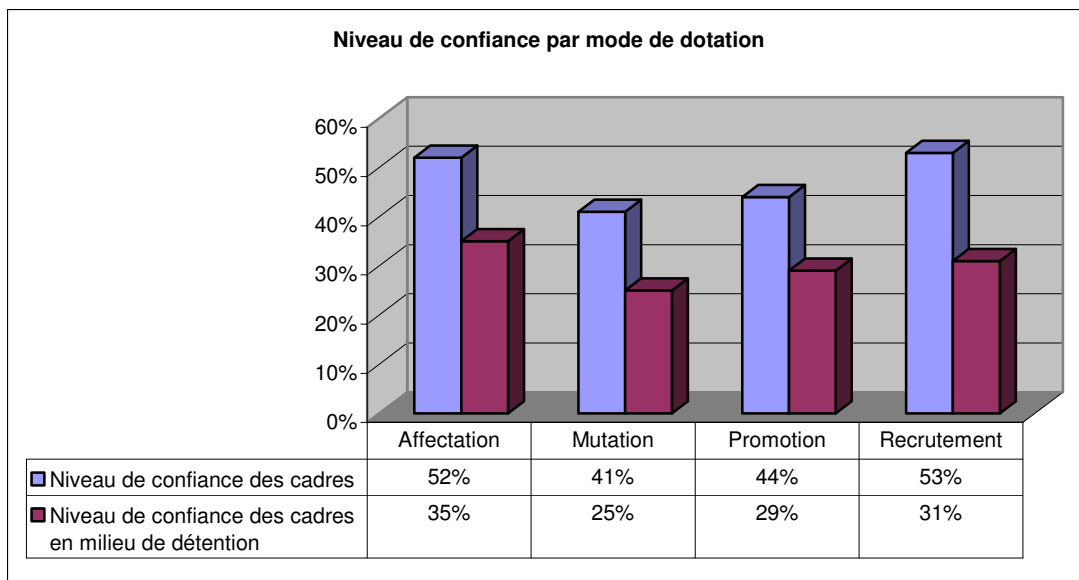
À la lumière de ce qu'est la sélection au mérite, cette partie du questionnaire vise à valider la perception des cadres à l'égard :

- de la compétence et de l'impartialité des membres des comités d'évaluation,
- des décisions prises concernant la dotation des emplois,
- du favoritisme dans la fonction publique.

Les réponses concernant les différents aspects relatifs à la sélection au mérite énumérés précédemment ont été abordées sous l'angle de la confiance dans le système et de la confiance dans les individus.

- **Confiance dans le système**

Comme le démontre l'histogramme suivant, les cadres indiquent un niveau de confiance peu élevé envers les quatre modes de dotation que sont l'affectation, la mutation, la promotion et le recrutement. Ce niveau de confiance est encore moins élevé chez les cadres en milieu de détention.



Il en est de même de la satisfaction globale des cadres relativement aux processus de sélection dans leurs formes actuelles. Le résultat obtenu indique qu'un peu moins de la moitié des cadres soit $\pm 46\%$ sont satisfaits des façons de faire, en ce qui a trait aux processus de sélection dans leurs formes actuelles.

Selon les commentaires obtenus dans le cadre du sondage, les résultats mitigés à ces questions pourraient être attribuables à une déficience dans l'information divulguée aux cadres à la suite de leur participation à un processus de dotation et de sélection, ce qui pourrait porter atteinte à la crédibilité du système. De plus, 78% des cadres sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle l'objectif de favoriser les mouvements de personnel à l'intérieur de la fonction publique, afin de permettre aux fonctionnaires de diversifier leur expérience et d'améliorer leurs compétences, est atteint pour les cadres.

Selon les commentaires reçus, les cadres insatisfaits du processus de sélection dans ses formes actuelles reprochent :

- le fait que les examens soient inadéquats (panier de gestion, A.P.S.) ;
- de laisser place à du favoritisme ;
- de ne pas accorder une assez grande importance à l'expérience acquise, autant à l'étape de l'admissibilité qu'à celle de l'évaluation.

Seulement 56% des cadres croient que les moyens d'évaluation utilisés sont adéquats pour évaluer la compétence des candidats.

• **Confiance dans les individus**

Les cadres ont une plus grande confiance dans les individus que dans le système. En effet, 68% d'entre eux sont en accord avec l'affirmation selon laquelle le processus actuel de dotation permet de nommer des personnes compétentes, alors que 80% croient que les membres des comités d'évaluation sont compétents. De plus, 63% des cadres ne croient pas qu'il existe de discrimination négative dans la fonction publique. Chez les cadres membres d'un groupe cible, ce pourcentage tombe cependant à 37 %.

Certaines des réponses de cette partie sont néanmoins paradoxales. D'une part, les cadres croient que les personnes nommées sont compétentes, mais d'autre part, ils ne croient pas que les moyens d'évaluation permettent d'identifier les candidats compétents. Par ailleurs, ils estiment que les membres des comités d'évaluation sont compétents.

Thèmes	Questions	Résultats
Sélection au mérite	Q10j)	-22% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle que l'objectif de favoriser les mouvements de personnel à l'intérieur de la fonction publique, afin de permettre aux fonctionnaires de diversifier leur expérience et d'améliorer leurs compétences, est atteint pour les cadres.

Thèmes	Questions	Résultats
	Q11	<p>-±47% des cadres indiquent un niveau de confiance élevé ou très élevé envers les modes de dotation (affectation, mutation, promotion, recrutement).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : moyenne de 63% • Cadres en milieu de détention : moyenne de 30%
	Q13a)	<p>-±46% des cadres sont satisfaits des façons de faire en ce qui a trait aux processus de sélection dans leurs formes actuelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 70%
	Q13b)	<p>-Parmi les cadres qui sont satisfaits des processus de sélection dans leurs formes actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 54% les trouvent en lien avec l'emploi à pourvoir, • 49% équitables, • 35% simples, • 17% modernes.
	Q13c)	<p>-Parmi les cadres insatisfaits des processus de sélection dans leurs formes actuelles, les insatisfactions soulignées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le fait que les examens soient inadéquats (panier de gestion, A.P.S.), • le favoritisme, • le fait que l'expérience ne soit pas considérée.
	Q2a)	<p>-39% des cadres ont été désignés à titre provisoire dans leur emploi de cadre actuel avant d'y être nommés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 62% • Cadres classes 9 et 10 : 58% • Cadres classes 2 et 3 : 29%
	Q10a)	<p>-68% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle le processus actuel de dotation permet de nommer des personnes compétentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 91% • Cadres classes 2,3 et 4 : moyenne de 72% • 61 ans et plus : 51% • Cadres en milieu de détention : 34%
	Q10b)	<p>-61% des cadres considèrent que le processus actuel de dotation respecte les valeurs de l'administration publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 91% • Cadres en milieu de détention 42%
	Q10e)	<p>-56% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les moyens d'évaluation permettent de reconnaître des candidats compétents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 70% • Cadres en milieu de détention : 34%
	Q10i)	<p>-80% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les membres des comités d'évaluation sont compétents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 65%

Thèmes	Questions	Résultats
	Q10p)	-57% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle des irrégularités relativement au processus de dotation persistent dans la fonction publique. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans + : 78% • Cadres en milieu de détention : 69% • Cadres possédant moins de 3 ans d'expérience : 50% • Cadres juridiques : 45%
	Q10q)	-63% des cadres ne croient pas à la discrimination négative dans la fonction publique (sexe, race, handicap, origine, etc.). <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 79% • Classes classes 9 et 10 : 77% • Cadres membres d'un groupe cible : 37%

Les données obtenues par le sondage nous révèlent que globalement, les cadres ne font pas confiance au système en ce qui a trait à l'application du principe de la sélection au mérite. En effet, ils s'interrogent sur :

- la pertinence des moyens d'évaluation ;
- le favoritisme ;
- le fait que l'expérience ne soit pas considérée suffisamment lors des processus de sélection.

Ils indiquent cependant, pour la plupart, avoir confiance dans les individus qui participent au processus de sélection.

3.2.4 Égalité d'accès

La Commission considère que pour accomplir sa mission, la fonction publique doit se doter d'un mode d'organisation des ressources humaines destiné notamment à favoriser l'égalité d'accès de tous les citoyens et citoyennes aux emplois de la fonction publique. Ainsi, les conditions d'admission doivent être réalistes et justifiées, tenir compte des particularités et des caractéristiques de l'emploi à pourvoir et permettre le plus large accès possible des citoyens et citoyennes aux concours.

Les éléments qui ont été considérés lors du sondage pour vérifier la perception des cadres en ce qui a trait à l'égalité d'accès sont les conditions d'admission, l'équité et la publicité des emplois à pourvoir.

Les réponses concernant l'égalité d'accès ont été analysées sous trois principaux aspects soit :

- l'impartialité du processus de dotation ;
- le favoritisme bureaucratique et politique ;
- la publicité des emplois à pourvoir.

- **Impartialité du processus de dotation**

Selon les résultats du sondage, les cadres s'interrogent sur l'impartialité du processus de dotation. D'une part, ils considèrent majoritairement à 64%, que les membres des comités d'évaluation sont impartiaux et à ±80%, que les conditions d'admission sont raisonnables et réalistes au regard des tâches à accomplir. D'autre part, 82% des cadres ont la perception que les ministères et les organismes pourvoient aux emplois de cadres principalement à partir de candidatures provenant de l'intérieur de l'organisation.

Une analyse des données a permis de constater que 54% des cadres membres d'un groupe cible considèrent que les membres des comités d'évaluation sont impartiaux, comparativement à 64% pour l'ensemble des cadres. Cette perception n'est sans doute pas étrangère au fait que les répondants du sondage s'identifiant comme membres d'un groupe cible ont vu pour 67% d'entre eux leur candidature refusée à une des étapes du processus de dotation visant à pourvoir à un emploi d'encadrement. Ce pourcentage de refus est supérieur à celui de l'ensemble des répondants qui se situe à 52%.

- **Favoritisme bureaucratique et politique**

Le favoritisme bureaucratique peut être défini comme étant un avantage injustifié accordé à un candidat ou à une candidate en particulier. Le favoritisme politique peut se définir comme une ingérence d'un cabinet d'un ministre ou d'un député.

En partant de ces définitions, la Commission a voulu connaître la perception des cadres de la fonction publique relativement au favoritisme bureaucratique ou politique exercé dans les nominations de cadres. Les résultats du sondage nous permettent d'établir que 64% des cadres croient qu'il y a du favoritisme bureaucratique dans les nominations et que 45% croient qu'il y a du favoritisme politique. Les résultats indiquent également que cette impression de favoritisme bureaucratique ou politique dans les nominations est moins forte dans les classes d'emploi plus élevées.

L'impression de favoritisme pourrait possiblement s'expliquer par la perception des cadres selon laquelle certains candidats sont retenus pour un emploi avant même que le processus de dotation n'ait été officiellement lancé. Des commentaires exprimés sur cette question indiquent que des intérimaires occupent déjà l'emploi à pourvoir et que des personnes sont nommées sans processus formel de sélection.

- **Publicité des emplois à pourvoir**

Le sondage indique que 64% des cadres sont en accord avec l'idée que la publicité concernant les emplois à pourvoir est suffisante. L'absence de publicité lors de la dotation d'emploi par affectation ou mutation pourrait expliquer que certains jugent la publicité insuffisante. En effet, l'utilisation de ces modes ne comporte pas l'obligation légale, contrairement au recrutement ou à la promotion, de faire connaître l'emploi à pourvoir.

Thèmes	Questions	Résultats
Égalité d'accès	Q2g)	-82% des cadres ont l'impression que les ministères et organismes pourvoient aux emplois de cadres principalement à partir de candidatures provenant de l'intérieur de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> 61ans et + : 90%
	Q10c)	-36% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les nominations sont exemptes de favoritisme bureaucratique. <ul style="list-style-type: none"> 64% des cadres croient qu'il existe du favoritisme bureaucratique.
	Q10d)	-55% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les nominations sont exemptes de favoritisme politique. <ul style="list-style-type: none"> Cadres juridiques : 76%
	Q12a)	-52% des cadres ont déjà vu leur candidature refusée à une des étapes du processus de dotation visant à pourvoir à un emploi d'encadrement. <ul style="list-style-type: none"> Cadres membres d'un groupe cible : 67% Cadres juridiques : 30%
	Q10f)g)	-±80% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec les énoncés selon lesquels les conditions d'admission sont raisonnables et réalistes au regard des tâches à accomplir. <ul style="list-style-type: none"> Cadres en milieu de détention : ±65%
	Q10h)	-64% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les membres des comités d'évaluation sont impartiaux. <ul style="list-style-type: none"> Cadres juridiques : 82% Cadres en milieu de détention : 55% Cadres membres d'un groupe cible : 54% 61 ans + : 47%
	Q10k)	-51% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les processus de sélection sont impartiaux. <ul style="list-style-type: none"> Cadres juridiques : 76% Cadres membres d'un groupe cible : 39% Cadres en milieu de détention : 39% 61 ans et + : 35%
	Q10l)m)n)	-±65% des cadres sont en désaccord ou fortement en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les cadres ont des chances égales de progresser dans leur carrière, que se soit en affectation, en mutation ou en promotion.
	Q10o)	-77% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'énoncé selon lequel certains candidats sont retenus pour un emploi avant même que le processus de dotation n'ait été officiellement lancé. <ul style="list-style-type: none"> 61 ans et + : 94%
	Q10r)	-64% des cadres sont d'accord ou fortement en accord avec l'idée que la publicité concernant les emplois à pourvoir est suffisante. <ul style="list-style-type: none"> Cadres en milieu de détention : 55%

En résumé, la majorité des cadres exprime des réserves sur l'existence d'une réelle mobilité interministérielle et certains indiquent la présence de favoritisme bureaucratique et politique dans les nominations.

Par contre, les cadres sont majoritairement satisfaits des conditions d'admission aux emplois et de la compétence des membres des comités d'évaluation. Ils trouvent généralement que la publicité concernant les emplois à pourvoir est suffisante.

3.2.5 Modifications souhaitées

En juin 2004, la présidente du Conseil du trésor a rendu public le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, dont un des objectifs vise la simplification et l'amélioration de l'organisation des ressources humaines.

Dans ce contexte, la Commission a voulu connaître, par le biais du questionnaire, les modifications au processus de dotation souhaitées par les cadres, ainsi que les éléments de la réforme jugés prioritaires.

Le sondage a permis de constater l'appui des cadres à une réforme du processus de dotation. Certaines propositions ont été faites pour améliorer le processus notamment :

- une plus grande transparence ;
- une plus grande mobilité ;
- des comités d'évaluation indépendants ;
- la reconnaissance de l'expérience.

Thèmes	Questions	Résultats
Modifications souhaitées	Q14	-85% des cadres affirment que le gouvernement a raison de vouloir réformer le processus de dotation (plan de gestion des ressources humaines 2004-2007). <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 92% • Cadres juridiques : 73%
	Q15a)	-59% disent qu'il est nécessaire d'assouplir le processus de dotation. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres de 1-2 ans d'expérience : 49% • Cadres juridiques : 45%
	Q15b)	-59% (de ceux qui ne veulent pas assouplir le processus de dotation) disent qu'il faut rendre le processus de dotation plus rigoureux.
	Q16a)	-Parmi les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer le processus, les cadres suggèrent, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • de considérer l'expérience, • l'ouverture entre les ministères et les organismes, • d'avoir un comité de sélection indépendant.

Thèmes	Questions	Résultats
	Q16b)	-Éléments de la réforme jugés prioritaires : <ul style="list-style-type: none"> • favoriser la mobilité des cadres, • transparence, équité, impartialité, • reconnaissance de l'expérience et des réalisations.

3.2.6 Recours

Cette partie du questionnaire a été élaborée pour permettre à la Commission de se renseigner sur les connaissances des cadres sur les recours possibles en matière de dotation, sur la confiance accordée par ceux-ci à ces recours et sur les services de la Commission les plus utilisés par les cadres.

Les données obtenues par le sondage révèlent que 54% des cadres connaissent les recours en matière de dotation des emplois et que seulement 14% les utilisent.

Les motifs qui ont empêché les cadres de recourir aux services de la Commission sont :

- la crainte de représailles ;
- les conséquences potentiellement négatives sur la carrière ;
- l'atmosphère dans l'emploi rendu invivable ;
- le processus trop lent.

Thèmes	Questions	Résultats
Recours	Q17a)	-54% des cadres connaissent les recours en matière de dotation des emplois.
	Q17b)	-Parmi les cadres qui connaissent les recours en matière de dotation, 61% les considèrent adéquats. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 76% • Cadres en milieu de détention : 52% • Cadres membres d'un groupe cible : 51%
	Q18a)	-14% des cadres ont déjà eu recours aux services de la Commission. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 31% • Cadres classes 5, 6, 7 et 8 : 25% • Cadres juridiques : 6%
	Q18b)	-Les services de la Commission qui ont été les plus utilisés parmi les cadres qui ont déjà utilisé les services sont : <ul style="list-style-type: none"> • les appels auprès de la Commission en matière de promotion (54%), • le service de renseignements (44%), • les demandes d'enquêtes (12%).
	Q18c)	-Les motifs justifiant l'absence d'utilisation des services : <ul style="list-style-type: none"> • 64% n'en ont jamais eu besoin, • 17% par crainte de représailles, • 16% parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'information sur les services. -Parmi les cadres qui auraient eu besoin des services de la Commission : <ul style="list-style-type: none"> • 56% des cadres ne l'ont pas fait par crainte de représailles.

4. Conclusion

Les données et les commentaires recueillis dans le cadre du sondage sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement démontrent l'intérêt des répondants sur ce sujet. Le fort taux de réponses obtenu, soit 64 % ou 2 353 répondants, de même que la grande quantité de commentaires traités, constituent une base importante de données sur le processus de dotation des emplois d'encadrement.

Le taux élevé d'insatisfaction des cadres représente le constat principal de l'étude. Les raisons invoquées par les cadres pour expliquer ce mécontentement portent principalement sur la difficulté de mobilité et sur le peu de transparence du processus de dotation des emplois d'encadrement.

La Commission de la fonction publique croit toujours que c'est pour assurer pleinement l'atteinte des objectifs d'égalité des chances et de justice pour chacun que le processus de dotation des emplois doit être tenu non seulement selon les dispositions légales et réglementaires pertinentes, mais aussi de manière ouverte et transparente.

Les résultats de l'étude démontrent bien que lorsqu'il y a absence de transparence dans le processus de dotation, la perception des cadres quant à la crédibilité de ce processus peut en être affectée.

Cette étude fournit des données représentatives de la perception des cadres quant au système de dotation des emplois d'encadrement. Elle fait ressortir des pistes d'amélioration du processus de dotation ainsi que certains aspects qui y sont associés. C'est ainsi que des recommandations aux principaux acteurs, soit le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères et les organismes seront formulées.

5. Recommandations

À la lumière des constats qui ressortent de la présente étude, la Commission croit utile de formuler certaines recommandations. Ces recommandations s'adressent autant au Secrétariat du Conseil du trésor qu'aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, en tenant compte des responsabilités de chacun suivant la Loi sur la fonction publique et la Loi sur l'administration publique.

- 1- Développer et favoriser le recours à des pratiques de gestion susceptibles d'accroître la confiance des cadres dans le système de dotation des emplois d'encadrement, notamment au regard de l'égalité des chances d'accéder aux emplois disponibles et de la transparence dans les processus de sélection des candidats.

Certains aspects du processus de dotation mériteraient que leur soit accordée une attention particulière. À cet égard :

- des critères de sélection justifiés et connus ;
 - une meilleure rétroaction auprès des candidats non retenus au terme du processus de sélection ;
 - une attention plus grande à l'égard de candidats s'identifiant à un groupe cible.
- 2- Développer et favoriser le recours à divers moyens susceptibles d'accroître la mobilité des cadres de la fonction publique. Les aspects suivants mériteraient une attention particulière :
 - l'aménagement de conditions de travail facilitant la mobilité sur le plan géographique et sur le plan organisationnel ;
 - la détermination d'exigences pour accéder aux emplois disponibles qui démontrent, lorsque l'emploi le permet, une ouverture à des personnes oeuvrant dans d'autres secteurs d'activités ;
 - des activités de développement favorisant l'acquisition de compétences transversales.
 - 3- Accorder un meilleur encadrement et un meilleur suivi aux cadres au cours de leur stage probatoire.

Annexe 1 : Lettre du 18 novembre 2004

Québec, le 18 novembre 2004

OBJET : Étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement

Madame, Monsieur,

La Commission de la fonction publique réalise une étude sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement. Pour ce faire, elle a obtenu la collaboration de l'Association des cadres du gouvernement du Québec, du Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec et du Secrétariat du Conseil du trésor.

La Commission a en outre confié à la firme Léger Marketing inc. le mandat d'administrer un questionnaire qui vous sera transmis par la poste dans les prochains jours. Tous les résultats seront recueillis de façon anonyme par la firme et ne serviront qu'aux fins de l'étude.

Votre opinion est importante et nous souhaitons pouvoir compter sur votre collaboration. Si vous avez des questions ou des commentaires relatifs à cette étude, veuillez communiquer avec Madame Sonia Normand, au (418) 643-1425 ou au 1 800-432-0432. Vous pouvez également la rejoindre par courriel à l'adresse suivante : sonia.normand@Commission.gouv.qc.ca

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Annexe 2 : Lettre du 10 décembre 2004

Québec, le 10 décembre 2004

Madame,
Monsieur,

À la demande de la Commission de la fonction publique, Léger Marketing vous a fait parvenir, dans la semaine du 21 novembre, un sondage sur la perception des cadres de la fonction publique relativement à l'ensemble du processus de dotation des emplois d'encadrement.

Si ce n'est pas déjà fait, nous vous invitons à le remplir et à le retourner dans l'enveloppe-réponse jointe au sondage. Vous n'avez qu'à cocher les cases correspondantes à votre réponse pour chacune des questions. Lorsque plusieurs réponses sont acceptées, une indication à cet effet a été ajoutée sous la question. Par ailleurs, vous remarquerez que certains termes plus techniques sont indiqués en *italique* dans le questionnaire. Une définition de ces termes est présentée dans un lexique que vous trouverez à la dernière page du questionnaire.

Nous comptons sur votre collaboration afin de nous retourner le questionnaire au plus tard le **20 décembre**. Veuillez noter que tous les résultats sont recueillis de façon anonyme et visent uniquement à mesurer votre perception de la dotation des emplois d'encadrement. Votre opinion est importante puisque vos réponses et commentaires permettront à la Commission de recommander des améliorations aux processus de dotation pour les emplois de cadre.

Si vous rencontrez des difficultés en remplissant ce sondage, vous êtes invité à communiquer avec Mme Lucie Vachon, au (418) 522-7467 ou par courriel à lvachon@legermarketing.com.

En vous remerciant à nouveau pour votre collaboration, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Daniel Desbiens
Directeur de la planification et du développement

Annexe 3 : Profil sociodémographique des cadres de la fonction publique du Québec des classes 2 à 10 et des cadres juridiques, au 2 mars 2005

Profil sociodémographique des cadres de la fonction publique du Québec des classes 2 à 10 et des cadres juridiques, au 2 mars 2005

Caractéristiques	Nombre³	%
Sexe		
Homme	2583	69%
Femme	1153	31%
Âge		
25-35	48	1%
36-45	721	19%
46-49	734	20%
50-60	2112	57%
61+	121	3%
Classe d'emploi		
2 et 3	997	27%
4	1418	38%
5 et 6	688	18%
7 et 8	515	14%
9 et 10	54	1%
Cadres juridiques	64	2%
Nombre d'années d'expérience comme cadre⁴	N/D	
Moins de 3		
3-6		
7-10		
11-20		
21+		
Membres d'un groupe cible		
Personnes handicapées	14	0.4%
Communautés culturelles	75	2%
Autochtones	10	0.3%
Anglophones	19	0.5%

³ Les données incluent les cadres en milieu de détention.

⁴ Les données ne peuvent être obtenues directement.

Annexe 4 : Profil sociodémographique des répondants du sondage

Profil sociodémographique des répondants du sondage

Caractéristiques ⁵	Nombre ⁶	%
Sexe		
Homme	1659	71%
Femme	682	29%
Âge		
25-35	25	1%
36-45	485	21%
46-49	528	22%
50-60	1256	53%
61+	49	2%
Classe d'emploi		
2 et 3	605	26%
4	938	40%
5 et 6	437	19%
7 et 8	291	12%
9 et 10	26	1%
Cadres juridique	33	1%
Nombre d'années d'expérience comme cadre		
Moins de 3	284	12%
3-6	690	29%
7-10	246	10%
11-20	807	34%
21+	315	13%
Membres d'un groupe cible		
Personnes handicapées	6	0.3%
Communautés culturelles	44	1.9%
Autochtones	4	0.2%
Anglophones	13	0.5%

⁵ Des répondants n'ont pas répondu à certaines questions permettant d'établir leur profil sociodémographique.

⁶ Les données incluent les cadres en milieu de détention.

Annexe 5 : Profil sociodémographique des répondants cadres en milieu de détention

Profil sociodémographique des répondants cadres en milieu de détention (n=127)

Caractéristiques	%
Sexe	
Homme	73%
Femme	27%
Âge	
25-35	6%
36-45	39%
46-49	20%
50-60	35%
61+	0%
Classe d'emploi	
2 et 3	7%
4	8%
5 et 6	22%
7 et 8	58%
9 et 10	5%
Nombre d'années d'expérience	
Moins de 3	7%
3-6	36%
7-10	15%
11-20	35%
21+	7%
Membres d'un groupe cible	
Personnes handicapées	1%
Communautés culturelles	2%
Autochtones	1%
Anglophones	1%

Annexe 6 : Questionnaire utilisé pour le sondage

Instructions : S.V.P. veuillez remplir ce questionnaire en cochant les cases correspondant à votre réponse pour chacune des questions. Lorsque plusieurs réponses sont acceptées, une indication à cet effet a été ajoutée sous la question. Par ailleurs, vous remarquerez que certains termes plus techniques sont indiqués en *italique* dans le questionnaire. Une définition de ces termes est présentée dans un lexique que vous trouverez à la dernière page du questionnaire.

QUESTIONNAIRE

Q1. a) Comment avez-vous accédé à votre premier emploi de cadre dans la fonction publique du Québec ?

- Par le biais du *recrutement* 01
 Par le biais d'une *promotion* 02
 À la suite d'une *promotion* sans concours 03
 Autre (spécifiez) : _____ 96

b) Si votre emploi actuel n'est pas votre premier emploi d'encadrement, comment y avez-vous accédé ?

- Par le biais d'une *affectation* 01
 Par le biais d'une *mutation* 02
 Par le biais d'une *promotion* 03
 Par le biais du *recrutement* 04
 À la suite d'une *promotion* sans concours 05
 Autre (spécifiez) : _____ 96

Q2. _____	Oui	Non
a) Avant d'être nommé(e) à votre emploi de cadre actuel dans la fonction publique du Québec, avez-vous été désigné à titre provisoire dans cet emploi ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
b) Êtes-vous actuellement désigné(e) à titre provisoire sur un emploi de cadre dont la classe d'emploi est plus élevée ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
c) Avez-vous accès au développement professionnel (i.e. accès à des formations relatives à votre emploi, coaching, mentorat) dans votre emploi actuel ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
d) De façon générale, êtes-vous satisfait(e) de votre emploi ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
e) Au cours des deux dernières années, avez-vous été rencontré(e) en entrevue, soit pour une <i>mutation</i> , une <i>affectation</i> ou une <i>promotion</i> ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
f) Vous tenez-vous au courant des emplois de cadre offerts au sein de la fonction publique du Québec ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
g) Avez-vous l'impression que les ministères et les organismes pourvoient aux emplois de cadre principalement à partir de candidatures provenant de l'intérieur de leur organisation ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

Q3. a) Avez-vous déjà fait des démarches pour obtenir une *affectation* au cours de votre carrière de cadre ?

- Oui 1 ➔ **b) Ces démarches se sont-elles concrétisées?**
 Non 2
- Oui 1
 Non 2

Q4. a) Avez-vous déjà fait des démarches pour obtenir une *mutation* au cours de votre carrière de cadre ?

- Oui 1 ➔ **b) Ces démarches se sont-elles concrétisées?**
 Non 2
- Oui 1
 Non 2

Q5. a) Considérez-vous avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaires de votre supérieur(e) immédiat(e) lors de vos deux années de stage probatoire à titre de cadre ?

Oui 1

Non 2

b) De quels moyens avez-vous bénéficié ?

(vous pouvez cocher plus d'une réponse)

Rétroaction verbale 01

Rétroaction écrite 02

Évaluation de rendement par attentes signifiées 03

Formation 04

Mentorat 05

Autre (spécifiez) : _____ 96

Q6. Quels sont les principaux motifs qui vous ont fait accepter un emploi d'encadrement ?

(Cochez les 3 motifs les plus importants selon vous)

L'intérêt pour la gestion 01

La progression de ma carrière 02

L'amélioration salariale 03

Relever un nouveau défi 04

Le statut social 05

Autre (spécifiez) : _____ 96

Q7. Votre organisation vous supporte-t-elle dans vos démarches de mobilité ?

Oui 1

Non 2

Aucun désir de mobilité 3

Q8. a) Si une offre d'emploi intéressante se présentait, au sein de la fonction publique, considèreriez-vous la possibilité de changer d'emploi ?

Oui 1



b) Avec lequel/lesquels de ces *modes de dotation* ?

(vous pouvez cocher plus d'une réponse)

Affectation 01

Mutation 02

Promotion 03

Autre (spécifiez) : _____ 96

c) À quel moment seriez-vous prêt(e) à changer d'emploi ?

Maintenant 1

Au cours des 12 prochains mois 2

Dans plus d'un an 3

Non 2



d) Quels sont les motifs qui vous incitent à conserver le même emploi ?

(vous pouvez cocher plus d'une réponse)

Mes tâches actuelles me plaisent 01

Mon contexte familial 02

Une retraite prochaine 03

Les emplois disponibles ne correspondent pas à mes intérêts et à mon expertise 04

Un manque de confiance dans le système de *dotation* 05

Autre (spécifiez) : _____ 96

Q9. a) Seriez-vous prêt(e) à aller travailler dans une autre région ?

Oui 1 → **b) Avec lequel/lesquels de ces *modes de dotation* ?**
 Non 2 (vous pouvez cocher plus d'une réponse)

- Affectation* 01
Mutation 02
Promotion 03
Recrutement 04
 Autre (spécifiez) : _____ 96

Q10. Pour chacun des énoncés suivants, cochez la case correspondant à votre degré d'accord à l'égard des affirmations suivantes.

Énoncés	Degré d'accord			
	Fortement en accord		Fortement en désaccord	
a) Le <i>processus actuel de dotation</i> permet de nommer des personnes compétentes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Le <i>processus actuel de dotation</i> respecte les <i>valeurs de l'administration publique</i> (compétence, impartialité, intégrité, loyauté, respect).	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) Les nominations sont exemptes de favoritisme bureaucratique.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Les nominations sont exemptes de favoritisme politique.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
e) Les moyens d'évaluation permettent de reconnaître les candidats compétents.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
f) Les conditions d'admission sont raisonnables au regard des tâches à accomplir.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
g) Les conditions d'admission sont réalistes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
h) Les membres des comités d'évaluation sont impartiaux.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
i) Les membres des comités d'évaluation sont compétents.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
j) L'objectif de « favoriser les mouvements de personnel à l'intérieur de la fonction publique afin de permettre aux fonctionnaires de diversifier leur expérience et d'améliorer leurs compétences » est atteint pour les cadres.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
k) Les <i>processus de sélection</i> sont impartiaux.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
l) Les gens ont des chances égales d'obtenir <i>des affectations</i> afin de progresser dans leur carrière.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
m) Les gens ont des chances égales d'obtenir <i>des mutations</i> afin de progresser dans leur carrière.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
n) Les gens ont des chances égales d'obtenir <i>des promotions</i> afin de progresser dans leur carrière.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Énoncés	Degré d'accord			
	Fortement en accord		Fortement en désaccord	
o) Certains candidats sont retenus pour un emploi avant même que le <i>processus de dotation</i> n'ait été officiellement lancé.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
p) Des irrégularités relativement au <i>processus de dotation</i> persistent dans la fonction publique du Québec.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
q) Dans le système de <i>dotation</i> actuel, il arrive que des employés fassent l'objet de discrimination négative (sexe, race, handicap, origine, etc).	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
r) La publicité concernant les emplois à pourvoir est suffisante.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
s) À la suite d'un concours, les candidats obtiennent suffisamment de rétroaction relativement à leurs résultats d'examen.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Q11. Globalement, quel est votre niveau de confiance envers...?

Énoncés	Niveau de confiance			
	Très élevé	Élevé	Faible	Très faible
a) ...l' <i>affectation</i> chez les cadres.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) ...la <i>mutation</i> chez les cadres.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) ...le système de <i>promotion</i> chez les cadres.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) ...le système de <i>recrutement</i> chez les cadres.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Q12. a) Est-ce que votre candidature a déjà été refusée à une des étapes du *processus de dotation* visant à pourvoir à un emploi d'encadrement ?

Oui 1



Non 2



b) Considérez-vous avoir obtenu suffisamment d'information sur le *processus de dotation* auquel vous avez participé ?

Oui 1

Non 2

→ c) Quels renseignements supplémentaires auriez-vous souhaité obtenir ?
(Cochez les 3 renseignements les plus importants selon vous)

Mes points forts et mes points faibles aux examens et entrevues de sélection 01

La présence ou non d'un intérimaire sur l'emploi à pourvoir 02

Les raisons justifiant l'expérience antérieure ou le niveau de scolarité demandé pour cet emploi 03

Les critères d'évaluation retenus 04

Le nom des personnes déclarées aptes 05

Le nom du candidat ou de la candidate retenu(e) pour l'emploi 06

L'information concernant mes recours 07

Autre (spécifiez) : _____ 96

Q13. a) Êtes-vous satisfait(e) des façons de faire en ce qui a trait aux *processus de sélection* dans leurs formes actuelles ?

Oui 1



b) Considérez-vous que ces façons de faire sont... ?
(vous pouvez cocher plus d'une réponse)

- ...simples 1
- ...modernes 2
- ...équitables 3
- ...en lien avec l'emploi à pourvoir 4

Non 2



c) Si vous n'êtes pas satisfait(e) des façons de faire en ce qui a trait aux *processus de sélection* dans leurs formes actuelles, que leur reprochez-vous ?

Q14. En juin dernier, le Secrétariat du Conseil du trésor a lancé son «Plan de gestion des ressources humaine 2004-2007» dans lequel il prévoit mettre en œuvre une réforme *du processus de dotation* dans son ensemble.

D'après vous, est-ce que le gouvernement a raison de vouloir réformer le processus actuel et de mettre en œuvre une nouvelle approche concernant notamment les processus de sélection et les listes de déclaration d'aptitudes interministérielles ?

Oui 1

Non 2

Q15. a) Est-il nécessaire, selon vous, d'assouplir le *processus de dotation* ?

Oui 1

Non 2 → **b) Faut-il, selon vous, le rendre plus rigoureux ?**

Oui 1

Non 2

Q16. a) Selon vous, quels sont les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer le *processus de dotation* ?

b) Parmi les éléments de la réforme du *processus de dotation*, lesquels jugez-vous prioritaires ?

Q17. a) Connaissez-vous les recours possibles en matière de concours et de *dotation* des emplois ?
(lors de promotion, lors de recrutement, etc.)

Oui 1

Non 2

→ **b) Considérez-vous que ces recours sont adéquats ?**

Oui 1

Non 2

Q18. a) Avez-vous déjà eu recours aux services de la Commission de la fonction publique ?
(renseignement, appel, demande d'enquête, médiation, séance d'échange et d'information)

Oui 1



b) Quel(s) service(s) avez-vous utilisé(s) ?
(vous pouvez cocher plus d'une réponse)

- Renseignement 1
Appel auprès de la Commission en matière de promotion 2
Demande d'enquête 3
Médiation 4
Séance d'échange et d'information 5

Non 2



c) Quels sont les motifs qui vous empêcheraient ou qui vous ont empêché de recourir aux services de la Commission de la fonction publique en face de situations problématiques ?

- Manque d'information 1
Crainte de représailles 2
Manque de confiance 3
Aucun besoin 4

d) Commentaires : _____

Q19. Êtes-vous... ?

Un homme 1

Une femme 2

Q20. À quel groupe d'âge appartenez-vous ?

- 25 à 35 ans 1
36 à 45 ans 2
46 à 49 ans 3
50 à 60 ans 4
61 ans et plus 5

Q21. Quelle est votre classe d'emplois ?

- Cadre 10 01 Cadre 7 04 Cadre 4 07 Cadre juridique 10
Cadre 9 02 Cadre 6 05 Cadre 3 08 Autre (spécifiez) : _____ 96
Cadre 8 03 Cadre 5 06 Cadre 2 09

Q22. Êtes-vous un(e) cadre œuvrant en milieu de détention ?

Oui 1

Non 2

Q23. Combien d'année(s) d'expérience avez-vous en tant que cadre dans la fonction publique du Québec ?

_____ année(s) d'expérience

Q24. Vous identifiez-vous comme membre des groupes suivants ?

(cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- Personnes handicapées 1 Anglophones 4
Communautés culturelles 2 Je n'appartiens à aucun de ces groupes 5
Autochtones 3

Lexique des termes utilisés dans le questionnaire¹

Affectation : L'affectation permet de pourvoir à un emploi vacant d'un ministère ou d'un organisme par un fonctionnaire qui appartient à ce ministère ou cet organisme et dont la classe d'emplois est la même ou de même niveau de mobilité que celle de l'emploi à pourvoir.

Mutation : La mutation permet de pourvoir à un emploi vacant d'un ministère ou d'un organisme par un fonctionnaire qui appartient à un autre ministère ou organisme et dont la classe d'emplois est la même ou de même niveau de mobilité que celle de l'emploi à pourvoir.

Promotion : La promotion permet de pourvoir à un emploi vacant par un fonctionnaire déclaré apte à une classe d'emploi de niveau de mobilité supérieur à celle à laquelle il appartient. Une classe d'emplois de niveau de mobilité supérieur comporte généralement des conditions d'admission supérieures.

Recrutement : Le recrutement permet de pourvoir à un emploi vacant par une personne provenant de l'extérieur de la fonction publique qui, suite à un concours, a été déclarée apte à la classe d'emplois visée. Un fonctionnaire régulier peut être admis à un concours de recrutement.

Dotation : Les modes de dotation sont des procédés de gestion utilisés pour pourvoir à des emplois vacants.

Processus de dotation

La préparation du processus <ul style="list-style-type: none">• Planification des besoins de main-d'œuvre• Analyse de l'emploi à pourvoir• Choix du mode de dotation• Définition des critères de sélection L'appel de candidature <ul style="list-style-type: none">• Publication L'admissibilité des candidats	L'évaluation <ul style="list-style-type: none">• Orale• Écrite La sélection <ul style="list-style-type: none">• Présélection• Entrevue• Prise de références
---	--

Moyens d'évaluation : Examen oral ou examen écrit (examen objectif, examen à développement)

Valeurs de l'administration publique québécoise²

Compétence : Chaque membre de l'administration publique s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans l'atteinte des résultats visés. Il est responsable de ses décisions et de ses actes ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition.

Impartialité : Chaque membre de l'administration publique fait preuve de neutralité et d'objectivité. Il prend ses décisions dans le respect des règles applicables et en accordant à tous un traitement équitable. Il remplit ses fonctions sans considérations partisans.

Intégrité : Chaque membre de l'administration publique se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions.

Loyauté : Chaque membre de l'administration publique est conscient qu'il est un représentant de celle-ci auprès de la population. Il exerce ses fonctions dans le respect de la volonté démocratique exprimée librement par l'ensemble des citoyens.

Respect : Chaque membre de l'administration publique manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination.

¹ Source : Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique

² Source : Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise

Annexe 7 : Tableau des résultats

Tableau des résultats

Thèmes	Questions	Résultats
Antécédents professionnels	Q1a)	- 69% des cadres ont accédé à leur premier emploi d'encadrement par le biais d'une promotion
	Q2b)	- 5% des cadres qui ont répondu au sondage sont actuellement désignés à titre provisoire sur un emploi dont la classe est plus élevée. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 15%
	Q6	- Les motifs principaux qui ont incité les cadres à accepter un emploi d'encadrement sont : <ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt pour la gestion : 75% • La progression dans leur carrière : 68% • Relever un nouveau défi : 65% →70% des cadres juridiques le font pour progresser dans leur carrière.
Besoins/Appui/Intérêts	Q5a)	- 43% des cadres considèrent ne pas avoir reçu l'encadrement et le suivi nécessaire de leur supérieur immédiat lors de leurs deux années de stage probatoire. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 65%
	Q5b)	- Lors de leurs 2 années de stage probatoire, les cadres ont bénéficié, comme moyens d'encadrement et de suivi de la part de leur supérieur immédiat : <ul style="list-style-type: none"> • de rétroaction verbale (67%), • d'évaluation de rendement par attentes significatives (62%), • de formation (40%).
	Q2c)	- 69% des cadres ont accès au développement professionnel dans leur emploi. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 41%
	Q2d)	- 89% des cadres sont satisfaits de leur emploi. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 94% • Moins de 3 ans d'expérience: 93% • Cadres en milieu de détention : 88%
	Q7	- 58% des cadres manifestent un désir de mobilité. <ul style="list-style-type: none"> • 40% des cadres qui sont mobiles, se disent supportés par leur organisation dans leurs démarches de mobilité.
	Q8a)	- 72% des cadres considéreraient la possibilité de changer d'emploi si une offre intéressante se présentait. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et plus : 31%

Thèmes	Questions	Résultats
Besoins/Appui/Intérêts (suite)	Q2f)	<ul style="list-style-type: none"> - 72% des cadres se tiennent au courant des emplois de cadre offerts au sein de la fonction publique. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 82%
	Q3a)	<ul style="list-style-type: none"> - 34% des cadres ont fait des démarches pour obtenir une affectation ou une mutation au cours de leur carrière de cadre.
	Q4a)	
	Q2e)	<ul style="list-style-type: none"> - 42% des cadres ont été rencontrés en entrevue au cours des deux dernières années, soit pour une affectation, une mutation ou une promotion. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 30% • Cadres juridiques : 24%
	Q9a)	<ul style="list-style-type: none"> - 32% des cadres seraient prêts à aller travailler dans une autre région. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 12%
	Q9b)	<ul style="list-style-type: none"> - Parmi les cadres prêts à aller travailler en région, 87% le feraient en promotion.
	Q8c)	<ul style="list-style-type: none"> - Parmi ceux qui désirent changer d'emploi si une offre intéressante se présentait au sein de la fonction publique, 43% voudraient le faire maintenant. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et plus : 87% • Cadres de plus de 21 ans d'expérience : 65% • Cadres en milieu de détention : 63%
	Q8d)	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux motifs qui incitent les cadres à conserver le même emploi sont : <ul style="list-style-type: none"> • 67% se plaisent dans leurs tâches actuelles (moins d'années d'expérience), • 57% sont sur le point de prendre leur retraite (plus d'années d'expérience).
	Q12b)	<ul style="list-style-type: none"> - 54% des cadres considèrent ne pas avoir obtenu suffisamment d'information sur le processus de dotation auquel ils ont participé. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 68% • Cadres membres d'un groupe cible : 63% • Cadres juridiques : 33%
	Q12c)	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux renseignements supplémentaires que les cadres auraient souhaité obtenir au terme du processus de dotation sont : <ul style="list-style-type: none"> • les points forts et les points faibles aux examens et entrevues de sélection (88%), • les critères d'évaluation retenus (68%), • les raisons justifiant l'expérience antérieure ou le niveau de scolarité demandé pour cet emploi (28%).

Thèmes	Questions	Résultats
Sélection au mérite	Q10j)	<p>- 22% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle l'objectif de favoriser les mouvements de personnel à l'intérieur de la fonction publique afin de permettre aux fonctionnaires de diversifier leur expérience et d'améliorer leurs compétences est atteint pour les cadres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus on monte dans les classes d'emploi, plus le pourcentage diminue.
	Q11	<p>- ±47% des cadres indiquent un niveau de confiance élevé ou très élevé envers les modes de dotation (affectation, mutation, promotion, recrutement).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : moyenne de 63% • Cadres en milieu de détention : moyenne de 30%
	Q13a)	<p>- ±46% des cadres sont satisfaits des façons de faire en ce qui a trait aux processus de sélection dans leurs formes actuelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 70%
	Q13b)	<p>- Parmi les cadres qui sont satisfaits des processus de sélection dans leurs formes actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 54% les trouvent en lien avec l'emploi à pourvoir, • 49% équitables, • 35% simples, • 17% modernes.
	Q13c)	<p>- Parmi les cadres insatisfaits des processus de sélection dans leurs formes actuelles, les insatisfactions soulignées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le fait que les examens soient inadéquats (panier de gestion, A.P.S.), • le favoritisme, • le fait que l'expérience ne soit pas considérée.
	Q2a)	<p>- 39% des cadres ont été désignés à titre provisoire dans leur emploi de cadre actuel avant d'y être nommés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 62% • Cadres classes 9 et 10 : 58% • Cadres classes 2 et 3 : 29%
	Q10a)	<p>- 68% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle que le processus actuel de dotation permet de nommer des personnes compétentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 91% • Cadres classes 2, 3 et 4 : moyenne de 72% • 61 ans et plus : 51% • Cadres en milieu de détention : 34%
	Q10b)	<p>- 61% des cadres considèrent que le processus actuel de dotation respecte les valeurs de l'administration publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 91% • Cadres en milieu de détention 42%

Thèmes	Questions	Résultats
Sélection au mérite (suite)	Q10e)	<ul style="list-style-type: none"> - 56% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les moyens d'évaluation permettent de reconnaître des candidats compétents. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 70% • Cadres en milieu de détention : 34%
	Q10i)	<ul style="list-style-type: none"> - 80% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les membres des comités d'évaluation sont compétents. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 65%
	Q10p)	<ul style="list-style-type: none"> - 57% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle des irrégularités relativement au processus de dotation persistent dans la fonction publique. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans + : 78% • Cadres en milieu de détention : 69% • Moins de 3 ans d'expérience : 50% • Cadres juridiques : 45%
	Q10q)	<ul style="list-style-type: none"> - 63% des cadres ne croient pas à la discrimination négative dans la fonction publique (sexe, race, handicap, origine, etc.). <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 79% • Cadres classes 9 et 10 : 77% • Cadres membres d'un groupe cible : 37%
Égalité d'accès	Q2g)	<ul style="list-style-type: none"> - 82% des cadres ont l'impression que les ministères et organismes pourvoient aux emplois de cadres principalement à partir de candidatures provenant de l'intérieur de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 90%
	Q10c)	<ul style="list-style-type: none"> - 36% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les nominations sont exemptes de favoritisme bureaucratique. <ul style="list-style-type: none"> • 64% des cadres croient qu'il existe du favoritisme bureaucratique.
	Q10d)	<ul style="list-style-type: none"> - 55% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les nominations sont exemptes de favoritisme politique. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 76%
	Q12a)	<ul style="list-style-type: none"> - 52% des cadres ont déjà vu leur candidature refusée à une des étapes du processus de dotation visant à pourvoir à un emploi d'encadrement. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres membres d'un groupe cible : 67% • Cadres juridiques : 30%
	Q10f)g)	<ul style="list-style-type: none"> - ±80% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec les énoncés selon lesquels les conditions d'admission sont raisonnables et réalistes au regard des tâches à accomplir. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : ±65%

Thèmes	Questions	Résultats
Égalité d'accès (suite)	Q10h)	<ul style="list-style-type: none"> - 64% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les membres des comités d'évaluation sont impartiaux. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 82% • Cadres en milieu de détention : 55% • Cadres membres d'un groupe cible : 54% • 61 ans + : 47%
	Q10k)	<ul style="list-style-type: none"> - 51% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle les processus de sélection sont impartiaux. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 76% • Cadres membres d'un groupe cible : 39% • Cadres en milieu de détention : 39% • 61 ans et + : 35%
	Q10 l)m)n)	<ul style="list-style-type: none"> - ±65% des cadres sont en désaccord ou fortement en désaccord avec l'affirmation selon laquelle les cadres ont des chances égales de progresser dans leur carrière, que se soit en affectation, en mutation ou en promotion
	Q10o)	<ul style="list-style-type: none"> - 77% des cadres sont en accord ou fortement en accord avec l'énoncé selon lequel certains candidats sont retenus pour un emploi avant même que le processus de dotation n'ait été officiellement lancé. <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 94%
	Q10r)	<ul style="list-style-type: none"> - 64% des cadres sont d'accord ou fortement en accord avec l'idée que la publicité concernant les emplois à pourvoir est suffisante. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 55%
Modifications souhaitées	Q14	<ul style="list-style-type: none"> - 85% des cadres affirment que le gouvernement a raison de vouloir réformer le processus de dotation (plan de gestion des ressources humaines 2004-2007). <ul style="list-style-type: none"> • 61 ans et + : 92% • Cadres juridiques : 73%
	Q15a)	<ul style="list-style-type: none"> - 59% disent qu'il est nécessaire d'assouplir le processus de dotation. <ul style="list-style-type: none"> • Moins de 3 ans d'expérience : 49% • Cadres juridiques : 45%
	Q15b)	<ul style="list-style-type: none"> - 59% (de ceux qui ne veulent pas assouplir le processus de dotation) des cadres disent qu'il faut rendre le processus de dotation plus rigoureux. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 31%

Thèmes	Questions	Résultats
Modifications souhaitées (suite)	Q16a)	<ul style="list-style-type: none"> - Parmi les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer le processus, les cadres suggèrent, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • de considérer l'expérience, • l'ouverture entre les ministères et les organismes, • d'avoir un comité de sélection indépendant.
	Q16b)	<ul style="list-style-type: none"> - Éléments de la réforme jugés prioritaires : <ul style="list-style-type: none"> • favoriser la mobilité des cadres, • transparence, équité, impartialité, • reconnaissance de l'expérience et des réalisations.
Recours	Q17a)	<ul style="list-style-type: none"> - 54% des cadres connaissent les recours en matière de dotation des emplois. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 64% • 61+ ans : 63% • 50-60 ans : 60% • Cadres classes 9 et 10 : 31%
	Q17b)	<ul style="list-style-type: none"> - Parmi les cadres qui connaissent les recours en matière de dotation, 61% les considèrent adéquats. <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques : 76% • Cadres en milieu de détention : 52% • Cadres membres d'un groupe cible : 51%
	Q18a)	<ul style="list-style-type: none"> - 14% des cadres ont déjà eu recours aux services de la Commission <ul style="list-style-type: none"> • Cadres en milieu de détention : 31% • Cadres classes 5, 6, 7 et 8 : 25% • Cadres juridiques : 6%
	Q18b)	<ul style="list-style-type: none"> - Les services de la Commission qui ont été les plus utilisés parmi les cadres qui ont déjà utilisé les services sont : <ul style="list-style-type: none"> • les appels auprès de la Commission en matière de promotion (54%), • le service de renseignements (44%), • les demandes d'enquêtes (12%).
	Q18c)	<ul style="list-style-type: none"> - Les motifs justifiant l'absence d'utilisation des services : <ul style="list-style-type: none"> • 64% n'en ont jamais eu besoin, • 17% par crainte de représailles, • 16% parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'information sur les services. - Parmi les cadres qui auraient eu besoin des services de la Commission : <ul style="list-style-type: none"> • 56% ne l'ont pas fait par crainte de représailles.