

**LES IMPACTS D'UNE FORMATION**  
**AUPRÈS DU NOUVEAU PERSONNEL**  
**D'ENCADREMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**ÉVALUATION DU PROGRAMME  
DE FORMATION ET D'INTÉGRATION  
À LA GESTION GOUVERNEMENTALE**



Office des ressources humaines  
Vice-présidence au développement des personnes  
et des organisations

MAI 1996

**LES IMPACTS D'UNE FORMATION  
AUPRÈS DU NOUVEAU PERSONNEL  
D'ENCADREMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**ÉVALUATION DU PROGRAMME  
DE FORMATION ET D'INTÉGRATION  
À LA GESTION GOUVERNEMENTALE**

Marius Plante  
Conseiller en développement  
Direction du développement des personnes

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. L'UTILITÉ DES ÉVALUATIONS D'IMPACTS .....	2
2. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION .....	2
3. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	3
3.1 Nature et caractéristiques .....	3
3.2 Méthodologie .....	4
4. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION .....	5
4.1 Caractéristiques des personnes répondantes .....	5
4.2 L'atteinte des objectifs .....	5
4.3 Le contenu du programme eu égard aux objectifs d'intégration dans un emploi de cadre .....	17
4.4 Synthèse des commentaires .....	19
5. LA CONCLUSION .....	22
Le sommaire des résultats de l'évaluation .....	22
RÉFÉRENCES .....	24
ANNEXES:	
1. Faits saillants	
2. Résultats préliminaires	
2.a Répartition des personnes participantes et répondantes	
3. Niveau d'études des personnes répondantes	
4. Répartition des activités réalisées	
5. Répartition des conséquences organisationnelles	

## LISTE DES TABLEAUX

I	PROPORTION DES PERSONNES RÉPONDANTES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FONDAMENTAUX DU PROGRAMME .....	7
II	LE PFIGG ET LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES PARTICIPANTS .....	8
III	PROPORTION DES PERSONNES RÉPONDANTES PAR RAPPORT À DES OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES DU PROGRAMME .....	9
IV	NOMBRE DE PERSONNES CONTACTÉES ET FRÉQUENCE DE CES CONTACTS .....	11
V	ÉLÉMENTS AYANT FACILITÉ LA MISE EN PRATIQUE DES CONNAISSANCES CHEZ LES PERSONNES RÉPONDANTES .....	12
VI	RÉPARTITION DES 110 ACTIVITÉS OU PROJETS RÉALISÉS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) ET EN D'AUTRES DOMAINES (AUTRES) .....	14
VII	RÉPARTITION DES 164 CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) ET EN D'AUTRES DOMAINES (AUTRES) .....	16
VIII	CONTENUS JUGÉS LES PLUS UTILES PAR ORDRE D'IMPORTANCE .....	18
IX	RÉPARTITION DES COMMENTAIRES .....	20

## COLLABORATION

Des remerciements sont adressés particulièrement aux personnes suivantes pour leur précieuse collaboration.

À la conception du devis et du questionnaire:

Maurice Busque (ENAP)  
Serge-André Lemaire (ORH)  
Michel Marcotte (ORH)

Au dépouillement et à l'analyse des résultats:

Louise Beauchesne (ORH)  
Gisèle Forgues (ORH)  
France Lessard (ORH)

Au traitement de texte et à la mise en forme:

Gynet Laframboise (ORH)  
Diane Lachance (ORH)  
Lise Poulin (ORH)

À la révision des textes et à l'interprétation des données:

Gisèle Forgues (ORH)  
Gilbert Fournier (ORH)  
Serge-André Lemaire (ORH)  
Michel Marcotte (ORH)

## INTRODUCTION

Le Programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale (PFIGG) a été élaboré conjointement par l'Office des ressources humaines (ORH) et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Il a été approuvé par le Comité des sous-ministres sur le développement des ressources humaines en juin 1991. L'ÉNAP le dispense, depuis mai 1992, au nouveau personnel d'encadrement admissible. On le considère comme un programme institutionnel, en ce sens qu'il propose aux personnes participantes des objectifs et des contenus corporatifs (gouvernementaux). Ainsi, le PFIGG est la concrétisation pédagogique d'une des trois mesures prévues au Programme d'apprentissage lors du stage probatoire du personnel d'encadrement<sup>1</sup>. Ces mesures sont: un accueil ministériel, un programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale pour le cadre qui en est à son premier emploi d'encadrement et un plan personnalisé de développement et de carrière. La décision du Conseil du trésor concernant le programme d'apprentissage contenait également une disposition sur le caractère obligatoire du programme de formation et d'intégration pour tout nouveau cadre.

Les objectifs fondamentaux du programme, formulés à la suite d'une vaste analyse de besoins, sont de permettre aux nouvelles et nouveaux cadres de:

- saisir l'ampleur de leur nouveau rôle;
- prendre en charge leurs nouvelles responsabilités;
- acquérir un langage et un processus d'analyse communs à la fonction publique;
- faciliter la réussite de leur stage probatoire;
- mieux coordonner leurs ressources vers l'atteinte efficace et efficiente des objectifs organisationnels de leur unité;
- identifier les défis qui proviennent des nouvelles perspectives en gestion des ressources humaines;
- prendre conscience de l'importance du service à la clientèle;
- accorder plus d'importance à leur développement personnel;
- comprendre l'environnement politico-administratif.

La présente évaluation portera donc sur le degré d'atteinte des objectifs précités, sur le contenu du programme en regard de sa contribution à atteindre les objectifs et sur les impacts organisationnels en milieu de travail.

---

*Note: Les chiffres placés en exposant renvoient le lecteur à la référence correspondante à la fin du rapport.*

## 1. L'UTILITÉ DES ÉVALUATIONS D'IMPACT

Les constatations et les recommandations de ce rapport sur l'évaluation des impacts du PFIGG pourront être utilisées par les instances décisionnelles gouvernementales (ORH et partenaires) dans l'éventualité où l'on voudra en modifier la raison d'être et les objectifs. L'ÉNAP a également manifesté son intérêt à prendre connaissance de ce rapport pour adapter le contenu du programme aux besoins des nouveaux cadres, s'il en est toujours, et au contexte gouvernemental en évolution.

## 2. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du PFIGG, comme tout autre programme de formation d'envergure, est devenue souhaitable et nécessaire étant donné les ressources mises en oeuvre pour le concevoir et le réaliser. En effet, il s'agit d'un programme de 20 jours, constitué de 4 modules répartis sur 6 mois et précédé d'une appréciation des habiletés de gestion d'une durée de 1,5 jour. Il est dispensé par des ressources provenant de la fonction publique en plus de celles de L'ÉNAP. Pour mieux appuyer cette évaluation, nous nous référons aux éléments de contexte suivants:

- la politique concernant le développement du personnel d'encadrement;
- les orientations gouvernementales de développement;
- le protocole Gouvernement-École nationale d'administration publique;
- la Commission parlementaire du budget et de l'administration;
- les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique.

La politique<sup>2</sup> concernant le développement du personnel d'encadrement énonce clairement une obligation d'évaluer la formation. Notamment, elle édicte que le développement doit s'actualiser *selon un processus systématique de planification, de programmation, de réalisation et d'évaluation et viser à l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, l'économie générale dans le choix des moyens et l'efficacité dans l'utilisation des ressources*. Nous nous conformons donc à cette obligation réglementaire.

Les orientations de développement pour le personnel d'encadrement en vigueur depuis juin 1990<sup>3</sup> contiennent un certain nombre de mesures que les ministères et organismes doivent considérer comme paramètres pour établir les plans de développement à l'égard de cette clientèle. Parmi ces mesures, notons les besoins prioritaires de développement des cadres supérieurs, identifiés par un comité de sous-ministres sur le développement des ressources humaines, qui ont fait l'objet de thématiques d'enseignement à L'ÉNAP dans les trois domaines suivants: connaissance de l'environnement immédiat, connaissance de l'environnement externe et amélioration des habiletés de gestion. Le PFIGG a été développé pour répondre aux besoins de formation des nouveaux cadres supérieurs, juridiques et intermédiaires des classes 6 et plus dans ces trois domaines, mais particulièrement dans le dernier. Notre évaluation vise à mesurer, entre autres, la pertinence de ces trois visées.

En vertu de l'entente<sup>4</sup> entre le Gouvernement et L'ÉNAP, l'évaluation des activités de formation doit être faite par l'Office des ressources humaines conjointement avec cette institution d'enseignement. Ainsi, il a été convenu que l'évaluation de la satisfaction immédiate des participants soit faite par L'ÉNAP et que l'évaluation, dite éloignée, soit réalisée par l'Office. C'est ce dernier type d'évaluation qui fait l'objet de notre analyse.

Lors de la comparution de l'Office devant la Commission parlementaire du budget et de l'administration en 1994, les propos du Vérificateur général sur le développement des ressources humaines furent présentés, propos tirés du rapport de l'année 1991-92<sup>5</sup> intitulé «Géranium». Le Vérificateur général s'interroge notamment sur les bénéfices organisationnels des activités de formation offertes aux fonctionnaires. Nous nous sommes inspirés de ses commentaires pour préparer le devis de notre évaluation.

La première recommandation du rapport de la Commission chargée d'analyser les besoins de relève des gestionnaires<sup>6</sup> s'énonce ainsi: «que L'ÉNAP, de concert avec l'Office des ressources humaines procède dès maintenant à l'élaboration d'un devis d'évaluation du Programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale pour le nouveau personnel d'encadrement afin d'évaluer, le temps venu et en disposant de toutes les données utiles, les résultats obtenus et de déterminer, si nécessaire, les ajustements à y apporter». C'est dans ce contexte que l'Office et le Centre de développement des cadres de L'ÉNAP ont élaboré un questionnaire d'évaluation. Par la suite, il a été convenu que l'Office administrerait le questionnaire, analyserait les résultats et les transmettraient à L'ÉNAP. Un rapport préliminaire sur les faits saillants de l'étude a déjà été remis à L'ÉNAP en avril dernier (annexe 1).

### 3. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

#### 3.1 NATURE ET CARACTÉRISTIQUES

La plupart des auteurs dans le domaine de l'évaluation de la formation font état de niveaux, étapes ou moments lorsqu'il s'agit de vérifier la qualité d'une formation offerte. Pour les fins de notre étude, nous avons retenu le modèle de Kirkpatrick<sup>7</sup>, lequel propose quatre niveaux d'évaluation, soit:

1<sup>er</sup> niveau:

- l'appréciation par les participants immédiatement après la session (ce que L'ÉNAP réalise);

2<sup>e</sup> niveau:

- l'évaluation des connaissances acquises;

3<sup>e</sup> niveau:

- l'évaluation du transfert des acquis en milieu de travail (comportements et attitudes);

4<sup>e</sup> niveau:

- les retombées de la formation dans l'organisation en termes de résultats concrets.

La présente évaluation s'inspire de la méthodologie des 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> niveaux.

### 3.2 MÉTHODOLOGIE

Au moyen d'un questionnaire, nous avons rejoint les 170 personnes qui ont participé au programme entre mai 1992 et mai 1994 afin de vérifier l'efficacité des 9 sessions offertes et, incidemment, la pertinence de maintenir le programme dans son état actuel. Cent personnes ont répondu au questionnaire qui leur avait été acheminé en décembre 1994, soit un taux de réponse de 58,8% .

Le questionnaire d'évaluation (annexe 2) comprend quatre rubriques distinctes:

- informations générales pour obtenir des données de type sociologique et d'autres sur le cheminement de carrière (questions 1-11);
- conséquences de la formation pour mesurer l'efficacité du programme et ses retombées organisationnelles. Cette partie comportait une question (16) à laquelle les répondants devaient identifier des activités réalisées comme résultats concrets de leur formation de même que les conséquences organisationnelles en découlant (questions 12-17);
- objectifs et contenu du programme pour mesurer comment le programme a contribué à l'intégration des nouveaux cadres dans leur emploi (question 18);
- et une question ouverte pour recevoir tout autre commentaire.

Chacun des 9 groupes de personnes initialement formées est représenté parmi les personnes ayant répondu au questionnaire. Ainsi, entre 7 et 16 personnes par groupe ont retourné le questionnaire, ce qui correspond à la distribution des groupes initiaux qui variaient de 9 à 26 participants. Ajoutons que la moyenne de répondants par groupe à l'évaluation est de 11 personnes et qu'elle est de 19 dans les groupes de participants au PFIGG (voir annexe 2A).

Par ailleurs, entre le moment où les participants ont terminé leur premier module et l'envoi du questionnaire, il s'est écoulé en moyenne 19,6 mois, soit 31 mois pour le premier groupe (mai 1992) et 7 mois pour le dernier (mai 1994). Ce laps de temps nous semble adéquat pour mesurer les impacts de la formation en milieu de travail, en qualité et en nombre suffisants.

## 4. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Le lecteur retrouvera aux annexes 2, 3, 4 et 5 les réponses détaillées données à chacune des questions du questionnaire. La présente section se veut un résumé des principaux résultats obtenus.

Après avoir établi le profil des répondants, nous traiterons d'abord de l'atteinte des objectifs, décrirons des gestes concrets qui ont facilité le transfert des acquis, analyserons les impacts du programme, examinerons l'utilité du contenu du programme et enfin, passerons aux recommandations.

#### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES RÉPONDANTES

La grande majorité des répondants (79%) sont des cadres supérieurs. Les cadres juridiques sont représentés par 6% des répondants et les cadres intermédiaires 6 et plus par 15%. Cette situation nous paraît normale puisque le nombre de cadres juridiques est peu élevé et que les nouveaux cadres intermédiaires n'ont été admis au programme qu'en novembre 1993.<sup>8</sup>

Le profil type du répondant s'établit comme suit: un cadre supérieur en stage probatoire depuis 14 mois en début de programme, ayant le même supérieur immédiat depuis plus de 2 ans, détenant un diplôme universitaire de premier cycle en sciences administratives, en sciences sociales ou en droit (annexe 3); ce cadre supérieur a participé à la session d'appréciation par simulation prévue au programme, ce qui lui a permis de mieux identifier ses besoins de développement et d'élaborer, par la suite, son plan personnalisé de développement et de carrière.

#### 4.2 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LES CONSÉQUENCES DE LA FORMATION

##### L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FONDAMENTAUX ET COMPLÉMENTAIRES<sup>a</sup>

De façon générale, nous pouvons penser que le programme a atteint, à des degrés divers, tous les objectifs fondamentaux établis par le Comité de sous-ministres sur le développement des ressources humaines. La proportion des répondants, qui déclarent avoir atteint minimalement les objectifs établis, varie de 69% à 98%. C'est ainsi que plus de 75% affirment, de façon importante, avoir réalisé l'importance de leur développement personnel et identifié les nouveaux défis en gestion des ressources humaines. Il a paru également important pour les deux tiers de mentionner qu'ils avaient saisi l'ampleur de leur nouveau rôle, compris l'environnement politico-administratif et pris en charge leurs nouvelles responsabilités. Cependant, les objectifs reliés à la réussite du stage probatoire et au service à la clientèle ont été atteints mais de façon moins importante. En effet, nous observons que près du tiers des répondants ont le sentiment que le PFIGG n'a pas spécifiquement facilité la réussite de leur stage probatoire et plus de la moitié estiment également qu'il n'a enrichi leur vision du service à la clientèle que de peu. Le tableau I indique l'atteinte des objectifs par ordre d'importance<sup>b</sup>.

---

<sup>a</sup> Questions 11, 12, 13

<sup>b</sup> Les pourcentages ont été obtenus en cumulant les données signifiant que l'objectif a été «beaucoup atteint» ou «assez atteint».

En plus des objectifs fondamentaux énoncés en page 1, nous avons proposé aux participants quelques objectifs complémentaires reliés à leur cheminement de carrière et à des attitudes et comportements de base en gestion. Les tableaux II et III en donnent les résultats.

Ainsi, par rapport aux objectifs dits complémentaires, le PFIGG n'a pas été, de toute évidence, un facteur déterminant pour le cheminement de carrière des nouveaux cadres. Cependant, il a une portée générale qui peut donner des effets au delà de l'intégration à un nouvel emploi. En effet, nous apprenons qu'un des choix proposés de réponses, soit «le PFIGG m'a fourni un cadre de référence et des outils pour mieux faire mon travail de gestionnaire», a obtenu la faveur de 88% des personnes répondantes, alors que 20% seulement considèrent que le PFIGG leur a permis de s'intégrer plus facilement à un nouvel emploi.

**TABLEAU I**  
**PROPORTION DES PERSONNES RÉPONDANTES**  
**PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FONDAMENTAUX DU PROGRAMME**

	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout
Réaliser l'importance de votre développement personnel	23 %	55 %	18 %	4 %
Identifier les nouveaux défis en gestion des ressources humaines	24 %	52 %	21 %	3 %
Saisir l'ampleur de votre nouveau rôle	22 %	49 %	21 %	8 %
Comprendre l'environnement politico-administratif	31 %	35 %	12 %	2 %
Prendre en charge vos nouvelles responsabilités	14 %	51 %	30 %	5 %
Acquérir un langage et un processus d'analyse communs à la fonction publique	21 %	43 %	30 %	6 %
Coordonner vos ressources (humaines, matérielles et financières) pour l'atteinte des objectifs organisationnels propres à votre unité	13 %	43 %	38 %	6 %
Enrichir votre vision du service à la clientèle	7 %	30 %	52 %	11 %
Faciliter la réussite de votre stage probatoire	4 %	21 %	44 %	31 %

TABLEAU II  
LE PFIGG ET LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE  
DES PARTICIPANTS

QUESTION	POURCENTAGE
Le PFIGG m'a fourni un cadre de référence et des outils pour mieux faire mon travail de gestionnaire.	88 %
Le PFIGG m'a permis de m'intégrer plus facilement à un nouvel emploi.	20 %
Autre élément (précisez)	13 %
Le PFIGG restera un levier déterminant pour la poursuite de ma carrière.	11 %
Le PFIGG m'a donné plus de visibilité au sein de mon organisation.	5 %
Le PFIGG ne m'a aidé d'aucune manière dans mon cheminement de carrière.	4 %
Le PFIGG m'a aidé dans la recherche d'un nouvel emploi.	1 %

D'autre part, le PFIGG a sensibilisé les répondants à l'importance d'une formation soutenue reliée à des besoins précis mais il permet peu d'améliorer leurs rapports avec leurs supérieurs et leur attitude à l'égard du service au public. Les attitudes et comportements au tableau III sont classés selon l'ordre d'importance qu'ils ont reçu d'après les réponses obtenues<sup>c</sup>.

<sup>c</sup> Les pourcentages ont été obtenus en cumulant les données signifiant que les répondants étaient «tout à fait d'accord» ou «assez d'accord» avec les énoncés.

TABLEAU III

PROPORTION DES PERSONNES RÉPONDANTES PAR RAPPORT  
À DES OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES DU PROGRAMME

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
Le PFIGG nous permet d'être plus conscient de nos forces et de nos faiblesses.	36 %	52 %	12 %	
Le PFIGG nous permet de voir les bénéfices reliés à l'apprentissage continu en gestion.	16 %	61 %	20 %	3 %
Le PFIGG nous amène à une plus grande ouverture d'esprit.	21 %	47 %	30 %	2 %
Le PFIGG nous permet de mieux comprendre notre lien d'autorité avec nos subordonnés.	15 %	47 %	35 %	3 %
Le PFIGG nous amène à tenir compte davantage de l'éthique et des valeurs démocratiques.	10 %	36 %	47 %	7 %
Le PFIGG nous permet d'améliorer nos rapports avec nos collègues.	6 %	40 %	45 %	9 %
Le PFIGG permet de développer une meilleure attitude à l'égard du service au public.	9 %	33 %	48 %	10 %
Le PFIGG nous permet d'améliorer nos rapports avec nos supérieurs.	4 %	20 %	62 %	14 %

## DES ACTIONS CONCRÈTES ET UN RÉSEAU DE CONTACTS

Beaucoup de conditions déterminent la façon dont un programme de formation produit des effets à long terme au-delà de l'atteinte des objectifs. Nous en avons exploré quelques-unes qui se traduisent par des actions posées par les répondants au retour de la formation reçue, et par la nature et la forme des contacts établis entre ces mêmes personnes.

Ainsi, nous constatons que:

- 64 % ont revu la documentation reçue;
- 45 % ont fait circuler la documentation reçue;
- 30 % ont discuté avec leur supérieur de la façon d'actualiser la poursuite de leur développement;
- 25 % ont bénéficié du support de leur supérieur dans l'actualisation de leur développement;
- 22 % ont incité un autre cadre en stage probatoire à s'inscrire à ce Programme;
- 11 % ont consulté une ou des personnes-ressources du Programme provenant de la fonction publique;
- 8 % ont consulté un ou des professeurs de l'ÉNAP affectés au Programme.

L'établissement d'un réseau de contacts entre les participants était pressenti comme une des conséquences importantes du Programme, puisqu'à la fin de ce dernier, les participants se sont échangés leurs cartes d'affaires afin de communiquer entre eux. Illustrons les données obtenues comme suit:

- 59 % affirment avoir développé un réseau de contacts;
- 62 % ont contacté effectivement d'autres participants;
- 42 % ont été contactées par d'autres participants.

Le tableau suivant illustre l'ampleur du réseau développé par les 61 personnes concernées.

TABLEAU IV

**NOMBRE DE PERSONNES CONTACTÉES  
ET FRÉQUENCE DE CES CONTACTS**

Nombre de personnes ayant initié le contact selon la fréquence des contacts			Nombre de personnes contactées
Une fois	À quelques reprises	À plusieurs reprises	
11	11	-	Un participant
3	27	1	Quelques participants
-	2	6	Plusieurs participants

Si ce réseau de contacts fonctionne toujours, il apporte nécessairement du soutien à chacune des personnes qui le composent. Il s'agit d'un réseau assez important puisque nous avons constaté que 36% des répondants ont contacté plusieurs collègues au moins à quelques reprises.

**LE RÔLE DU SUPÉRIEUR ET DE L'ORGANISATION DANS LA POURSUITE  
DU DÉVELOPPEMENT APRÈS LA FORMATION REÇUE**

Une des conditions essentielles du transfert des acquis de formation est sans aucun doute le soutien apporté par l'organisation, ce qui se traduit généralement de façon concrète par l'accompagnement (coaching) du supérieur dans l'actualisation du développement de son subordonné. Pour la grande majorité des répondants, le supérieur ne semble pas jouer un rôle de premier plan dans la poursuite de leur développement. En effet, 70% des répondants n'ont pas discuté de la poursuite de leur développement avec leur supérieur et 75% n'ont pas bénéficié de son aide après le programme (question 14). Nous devons constater aussi que le supérieur, de même que l'ensemble de l'organisation, ne constituent pas les principaux facteurs pour la mise en pratique des connaissances acquises. Ces facteurs seraient plutôt une question d'opportunité et un contenu pertinent avec les besoins. Le tableau suivant tiré de la question 17 en fait foi.

TABLEAU V

ÉLÉMENTS AYANT FACILITÉ LA MISE EN PRATIQUE  
DES CONNAISSANCES CHEZ LES PERSONNES RÉPONDANTES

Mise en pratique des connaissances	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout
Pertinence avec mes besoins de développement	13 %	51 %	33 %	3 %
Opportunités d'appliquer les connaissances ou informations	17 %	45 %	34 %	4 %
Support de mes supérieurs	13 %	31 %	39 %	17 %
Support de mon organisation	12 %	28 %	42 %	18 %

De façon générale, nous pouvons penser que l'organisation demeure un milieu propice à la mise en application des connaissances et que la pertinence des contenus du programme aurait contribué à l'atteinte des objectifs, comme nous l'avons constaté plus haut. Les sections suivantes illustreront davantage ces propos.

En complémentarité à ces données, les contenus sur le développement des ressources humaines et le plan personnalisé (question 18) ne sont pas des plus utiles pour l'intégration dans un emploi de cadre, ce qui ne facilite pas leur démarche à propos de leur développement personnel. Ainsi 43% et 48% des répondants mentionnent respectivement que ces parties du programme sont peu utiles ou non utiles à l'égard de leur intégration dans un emploi de cadre.

Les nouveaux cadres ont réalisé toutefois des activités de développement pour leur personnel et pour lesquelles l'organisation a reçu des bénéfices concrets (question 16). Bien que les contenus sur le développement ne soient pas des plus appropriés pour leur intégration comme nouveau cadre et que les participants reçoivent peu de support de leur organisation, nous observons, par ailleurs, que ces mêmes participants jugent malgré tout important d'agir sur le développement de leur personnel.

## LE TRANSFERT DES ACQUIS ET LES BÉNÉFICES ORGANISATIONNELS

En demandant quelles activités les participants avaient réalisées et quelles conséquences ces activités avaient eues dans leur organisation (question 16), nous vérifierons comment le programme a favorisé un apprentissage durable, avec des répercussions concrètes dans les milieux de travail.

Les données du questionnaire nous révèlent que 42% des personnes répondantes ont réalisé entre 1 et 8 activités ou projets qu'elles considèrent comme un résultat concret de leur participation au PFIGG, pour un grand total de 110 activités, soit une moyenne de 2,6 activités pour chacune des personnes concernées. Quarante pour cent (40%) de toutes ces activités ont été réalisées dans le domaine de la gestion des ressources humaines, particulièrement en gestion du rendement, et 52% dans les autres domaines de la gestion, particulièrement en organisation/réorganisation et suivi de gestion. Les quelques autres activités sont du domaine de la communication (6%) et de l'approche qualité (2%). Le tableau VI illustre la répartition des principales activités réalisées dans les sous-catégories.

Le nombre de mois écoulés depuis la fin du premier module a-t-il influencé le nombre et la nature des activités réalisées comme conséquences de la formation? Pour répondre à cette interrogation, nous avons réparti les participants qui ont répondu au questionnaire en deux groupes de 50. Les répondants du premier groupe, répartis dans les quatre premières sessions, ont terminé le premier module du programme depuis 26 mois en moyenne; ceux du deuxième groupe, répartis dans les cinq dernières sessions, l'ont terminé depuis 13 mois en moyenne. Nous apprenons que le fait d'avoir eu plus de temps après la formation pour la mise en pratique ne semble pas avoir eu une influence marquée sur le nombre d'activités réalisées en lien avec cette formation. Au contraire, on observe que les 18 personnes du premier groupe ayant déclaré des activités en ont réalisé 44 (moyenne de 2,4 activités par personne), alors que les 24 du deuxième groupe en ont réalisé 66 (moyenne de 2,8).

TABLEAU VI  
 RÉPARTITION  
 DES 110 ACTIVITÉS OU PROJETS RÉALISÉS  
 EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (G.R.H.)  
 ET EN D'AUTRES DOMAINES (AUTRES)

DOMAINE	%
Gestion du rendement (G.R.H.)	19
Organisation/Réorganisation (autres)	17
Suivi de gestion et indicateurs de performance (autres)	14
Développement des ressources humaines (G.R.H.)	11
Communication-concertation (autres)	6
Relations du travail (G.R.H.)	6
Planification (autres)	5
Direction/Leadership (autres)	5
Révision, amélioration des processus de travail (autres)	4
Stratégie de mobilisation (G.R.H.)	4
Gestion participative (autres)	3
Gestion du temps (autres)	2
Approche qualité (autres)	2
Délégation (autres)	1
Gestion du changement (autres)	1
Gestion des ressources financières (autres)	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

De ces résultats, nous pouvons déduire que le transfert des acquis s'est effectué rapidement après la formation. Ce qui nous permet de croire que le contenu du programme était pertinent et correspondait à des besoins du milieu.

Un tableau complet des activités, en annexe 4, illustre comment les deux groupes de

répondants se sont comportés dans chaque catégorie.

Les bénéfices de la formation se concrétisent au-delà de la stricte réalisation d'activités ou de projets. Un programme de formation devient efficace lorsque l'organisation profite de ses retombées à moyen ou long terme. La deuxième partie de la question 16 nous donne de l'information sur les conséquences positives ou négatives résultant de l'ensemble des activités ou projets réalisés.

Ainsi, chacune des 110 activités réalisées a produit en moyenne 1,5 conséquence organisationnelle, pour un grand total de 164 conséquences positives et aucune négative; ce qui fait une moyenne de 3,5 conséquences pour chacune des 42 personnes ayant réalisé des activités. Quarante-huit pour cent (48%) de ces conséquences se retrouvent dans la catégorie de la gestion des ressources humaines et 38% dans les autres domaines de la gestion. La communication, l'approche qualité et les autres domaines non spécifiés en recueillent respectivement 5%, 7% et 2%. Ces bénéfices se font sentir particulièrement en stratégie de mobilisation dans le processus de la gestion du rendement et dans l'organisation du travail. Le tableau VII illustre la répartition des principales conséquences obtenues dans les sous-catégories.

Nous ne notons pratiquement aucune différence quant au nombre et à la nature des conséquences obtenues par les répondants des deux groupes identifiés ci-haut. Cependant, pour les cadres ayant terminé depuis plus longtemps en moyenne leur formation, le nombre de conséquences est relativement un peu plus élevé que les autres, soit en moyenne 1,8 conséquences par activité par rapport à 1,3.

TABLEAU VII

## RÉPARTITION DES 164 CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) ET EN D'AUTRES DOMAINES (AUTRES)

DOMAINE	%
Stratégie de mobilisation (G.R.H.)	18
Gestion du rendement (G.R.H.)	13
Organisation/Réorganisation (autres)	12
Suivi de gestion et indicateurs de performance (autres)	7
Relations du travail (G.R.H.)	7
Développement des ressources humaines (G.R.H.)	7
Approche qualité (autres)	7
Communication-concertation (autres)	5
Accroissement de l'efficacité et de l'efficience (autres)	4
Révision, amélioration des procédures de travail (autres)	3
Gestion des ressources financières (autres)	2
Gestion du changement (autres)	2
Gestion participative (autres)	2
Direction/Leadership (autres)	2
Changement de comportement et d'attitude (G.R.H.)	2
Résolution de problèmes (autres)	1
Planification (autres)	1
Gestion du temps (autres)	1
Dotation (G.R.H.)	1
Délégation (autres)	1
Conséquences diverses (autres)	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Un tableau complet des conséquences, en annexe 5, illustre comment les deux groupes de répondants se sont comportés dans chaque catégorie.

#### 4.3 LE CONTENU DU PROGRAMME EU ÉGARD AUX OBJECTIFS D'INTÉGRATION DANS UN EMPLOI DE CADRE<sup>d</sup>

Pour connaître l'opinion des nouvelles et nouveaux cadres sur l'efficacité de la formation reçue, nous leur avons posé la question suivante: «Dites dans quelle mesure les éléments suivants du contenu du programme, s'il y a lieu, ont été utiles à votre intégration dans un emploi de cadre?» En clair, nous voulions savoir jusqu'à quel point les contenus du programme ont influencé leur intégration dans un premier emploi de cadre. L'analyse porte sur tous les contenus du programme, autant ceux qui y ont été soustraits ou modifiés que ceux qui y ont été ajoutés suite à ses révisions périodiques.

De façon générale, tous les contenus (28) de la session auraient favorisé, au moins minimalement, l'intégration à un emploi de cadre à différents degrés. Les proportions varient de 76% à 97% lorsque nous cumulons les réponses des personnes qui ont indiqué à cette question «très utile», «assez utile» et «peu utile», à l'égard d'un contenu.

Afin d'obtenir une meilleure discrimination des résultats, considérant que la mention «peu utile» peut avoir une connotation négative, l'interprétation des données sera principalement basée sur les mentions «très utile» et «assez utile». Dans ce cas, les proportions varient de 35% à 86% et quatre items sont sous la barre des 50%, soit: plan personnalisé de développement (48%), gestion de la qualité totale (43%), réorganisation des services publics dans divers pays (39%) et tendances et enjeux des relations commerciales internationales (35%). Le tableau suivant présente les contenus jugés très utiles et assez utiles<sup>e</sup> par au moins 50% des répondants.

---

<sup>d</sup> Question 18.

<sup>e</sup> Le tableau complet des résultats à la question 18 se trouve à l'annexe 2.

TABLEAU VIII  
CONTENUS JUGÉS LES PLUS UTILES PAR ORDRE D'IMPORTANCE

	Très utile	Assez utile
Rôle du cadre et habiletés de gestion (1) <sup>f</sup>	40 %	52 %
Leadership (3)	43 %	47 %
Compétence interpersonnelle du gestionnaire (4)	33 %	53 %
Tendances et enjeux en gestion des ressources humaines (4)	27 %	58 %
Stratégies de mobilisation (3)	31 %	50 %
Gestion de conflits (3)	33 %	47 %
Organisation de l'État québécois ou caractéristiques des systèmes politique et administratif québécois (1)	21 %	56 %
Attentes signifiées et évaluation du rendement (2)	33 %	44 %
Planification (2)	17 %	60 %
Gestion du changement (4)	21 %	55 %
Tendances et enjeux des finances publiques (1)	27 %	47 %
Grands dossiers gouvernementaux (1)	23 %	51 %
Interface politique-administration (1)	26 %	47 %
Raison d'être et mission de l'organisation (2)	16 %	56 %
Évolution du rôle et place de l'État (1)	21 %	50 %
Structures de l'organisation et organisation du travail (2)	15 %	54 %
Réalignement des services publics (1)	16 %	48 %
Tendances et enjeux de l'environnement externe (1)	9 %	52 %
Suivi de gestion à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord (2)	21 %	36 %
Développement des cadres (4)	7 %	48 %
Approche systémique (1)	7 %	46 %
Éthique dans l'administration publique (1)	5 %	48 %
Conditions de travail des cadres (1)	12 %	40 %

<sup>f</sup> Les chiffres entre parenthèses indiquent le module de référence du programme 1993-1994 ou 1994-1995 (voir annexe 6).

Rôle du droit dans l'administration (1)	8 %	42 %
---	-----	------

Nous constatons que 10 contenus sur 24 sont estimés «très utile» et «assez utile» par au moins 75% des répondants. Sauf pour deux d'entre eux, il s'agit de thèmes sur la gestion des ressources humaines ou sur la gestion des personnes (ex.: rôle du cadre, leadership, mobilisation, évaluation du rendement, gestion du changement). Les autres thèmes ayant obtenu la faveur des répondants entre 50% et 75% portent généralement sur des contenus associés à l'environnement de la gestion, ou certaines méthodes ou techniques administratives, de même qu'à l'éthique, les conditions de travail et le droit.

L'appariement des contenus à la séquence chronologique du programme (annexe 6) nous indique que le module 3 (la gestion des personnes) est celui jugé le plus utile pour l'intégration à un emploi de cadre, les trois contenus se situant parmi les 10 premiers. Le quatrième module (la gestion des ressources) est jugé utile particulièrement par le biais des contenus suivants: compétence interpersonnelle du gestionnaire, tendances et enjeux en gestion des ressources humaines et gestion du changement. Le module 1 (rôle et environnement du gestionnaire) et le module 2 (l'organisation et le processus de gestion) sont jugés utiles notamment par l'intermédiaire des contenus suivants: rôle du cadre et habiletés de gestion (module 1), caractéristiques des systèmes politique et administratif québécois (module 1), attentes signifiées et évaluation du rendement (module 2) et planification (module 2).

Par contre, les questions d'ordre international et l'environnement externe, les aspects réglementaires de la gestion (plan personnalisé, conditions de travail, développement des cadres, éthique, rôle du droit), et les approches ou techniques en gestion, (qualité totale, approche systémique, suivi de gestion) seraient parmi les moins utiles pour l'intégration à un emploi de cadre.

Nous pouvons conclure de ces résultats que les nouveaux cadres participant au programme considèrent notamment utile pour leur intégration de développer des habiletés de gestion et d'améliorer leur compétence interpersonnelle, de bien se situer dans le contexte gouvernemental actuel et de se préparer à bien diriger leur personnel.

#### 4.4 SYNTHÈSE DES COMMENTAIRES

Nous avons obtenu diverses réponses de la part des répondants en regard de quatre préoccupations: d'abord sur l'utilité du programme en ce qui a trait à leur cheminement de carrière (question 11), sur l'atteinte des objectifs fondamentaux (question 12), sur des suites concrètes depuis la fin du programme (question 14), et enfin sur l'utilité des contenus pour leur intégration à un emploi de cadre (question 18). La dernière question (commentaires) visait à obtenir toute autre information sur le programme.

Ainsi, 59 répondantes et répondants au questionnaire ont formulé un total de 89 commentaires à l'égard des rubriques mentionnées. Les commentaires se répartissent ainsi:

TABLEAU IX  
RÉPARTITION DES COMMENTAIRES

QUESTIONS	NOMBRE DE COMMENTAIRES
Question 11: De quelle manière votre participation au PFIGG vous a aidé en ce qui a trait à votre cheminement de carrière?	13 commentaires
Question 12: Dans quelle mesure le programme PFIGG vous permet-il de...?	7 commentaires
Question 14: Depuis votre retour de ce programme, suite à celui-ci, avez-vous...?	18 commentaires
Question 18: Dites dans quelle mesure les éléments suivants du contenu du programme, s'il y a lieu, ont été utiles à votre intégration dans un emploi de cadre?	5 commentaires
COMMENTAIRES: s'il y a lieu, faites part de tout autre commentaire sur le programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale ou de suggestions sur des changements à y apporter.	46 commentaires

La majorité des commentaires formulés portent sur l'aspect pratique du programme, en ce sens que ce dernier aurait eu des effets positifs sur le cheminement de carrière des nouveaux cadres: participation à des réseaux de contacts ou d'entraide, prise de conscience de l'importance de leur propre développement, acquisition de connaissances spécifiques, pour ne nommer que les plus importants.

De plus, des répondants ont fait des recommandations précises qui pourraient être prises en compte lors de la révision du programme. Celles-ci portent notamment sur la durée du programme, son contenu, sa pédagogie et sa gestion. Ainsi, il a été fait mention de:

- faire en sorte que l'APS serve à établir un plan de formation plus adapté aux besoins de chaque individu;
- offrir le programme le plus près possible de l'entrée en fonction;
- répartir le programme sur deux ans;
- prévoir un mécanisme de suivi;
- considérer les troisième et quatrième semaines comme le coeur du programme et faire disparaître la première semaine au profit d'un contenu plus développé et interactif à la deuxième semaine;
- mettre l'emphase sur le développement des habiletés personnelles;
- élaborer davantage sur le mieux-être comme gestionnaire;
- se concentrer davantage sur les grandes problématiques de l'heure plutôt que de tenter de faire un condensé de la MAP (sic);
- actualiser certains cours en fonction de ce que la fonction publique vit actuellement: mise à pied, etc.;
- favoriser la «micro-gestion» plutôt que la «macro-gestion»;
- inciter et insister sur l'importance et la pertinence de poursuivre son développement personnel;
- diversifier les approches et les moyens didactiques de façon à favoriser l'interaction;
- permettre des échanges entre des nouveaux gestionnaires et des gestionnaires émérites;
- offrir un programme plus modulaire et adapté au profil du participant;
- participer à des sessions de 2 à 3 jours par semaine;
- maintenir une qualité des interventions et des intervenants;
- rendre le programme obligatoire à tous les cadres qui n'en n'ont jamais bénéficié;
- diffuser les cours dans la région de Montréal afin de réduire les coûts;
- ne conserver que ce que l'entreprise privée n'est pas en mesure de fournir.

## 5 LA CONCLUSION ET LES SCÉNARIOS DE RECOMMANDATIONS

Le PFIGG a-t-il atteint les objectifs qui ont été à l'origine de son institutionnalisation comme programme corporatif? Rappelons que ce programme a été élaboré pour permettre au nouveau personnel d'encadrement supérieur, juridique et intermédiaire (classes 6 et plus) de se situer dans l'environnement de la fonction publique québécoise, et de développer des habiletés de base en gestion et en communication interpersonnelle.

Quatre des neuf objectifs du programme ont été atteints à un degré élevé par au moins les deux tiers des répondants et les cinq autres par plus de 50%. Ces quatre objectifs sont: avoir réalisé l'importance de son développement personnel, avoir identifié les nouveaux défis en gestion des ressources humaines, avoir saisi l'ampleur de son nouveau rôle et avoir compris l'environnement politico-administratif. Les objectifs sur la vision du service à la clientèle et de la réussite du stage probatoire, l'ont été respectivement par le tiers et le quart des répondants. À partir de ces données, on peut raisonnablement supposer que le programme est pertinent; il a comblé plusieurs des besoins tel que définis par le comité de sous-ministres sur le développement des ressources humaines et validés par le milieu.

Il faut reconnaître que le nombre de besoins à combler, et par voie de conséquences d'objectifs à atteindre, était élevé au point de départ et qu'il est ainsi normal que certains d'entre eux soient naturellement mis en évidence par le programme au détriment de quelques autres.

Le programme serait aussi efficace puisque les contenus et les moyens proposés ont facilité l'intégration des participants dans un emploi de cadre. En effet, 24 des 28 éléments de contenu du programme ont été jugés très utiles ou assez utiles par au moins 50% des personnes répondantes; 10 de ces 24 éléments de contenus ont été jugés très utiles ou assez utiles par au moins 75% des répondants.

L'efficacité du programme ne s'est pas seulement vérifiée par la satisfaction des répondants à l'égard de son contenu, mais également par les comportements de ceux-ci dans leur milieu de travail et par les retombées organisationnelles qui en résultent. Presque la moitié des personnes qui ont répondu au questionnaire ont réalisé des activités influencées par leur apprentissage dans les mois qui ont suivi la fin du programme, démontrant ainsi l'existence du transfert de connaissances acquises pendant le programme. En outre, ces activités ont eu des retombées importantes dans les organisations.

Le transfert des acquis est observé au sein de domaines d'activités variées, principalement en gestion du rendement, organisation/réorganisation, suivi de gestion et développement des ressources humaines. Les thèmes correspondants ont été traités dans le module 2 (l'organisation et le processus de gestion) pour les trois premiers et le module 4 (la gestion des ressources) pour le dernier.

Quant aux conséquences organisationnelles de l'ensemble des activités réalisées, elles se sont manifestées principalement par des stratégies de mobilisation, en gestion du rendement, et en organisation/réorganisation. Les éléments de contenu correspondant à ces impacts organisationnels sont traités dans le programme via le module 3 (la gestion des personnes) et le module 2 (l'organisation et le processus de gestion).

D'autres suites concrètes ont été identifiées par les participants, notamment: un réseau de contacts pour plus de la moitié d'entre eux, et le développement d'attitudes au travail comme l'ouverture d'esprit et la prise en compte de l'importance de l'éthique et des valeurs démocratiques.

Dans sa teneur actuelle, considérant les changements majeurs intervenus depuis 1992 (compressions budgétaires, réductions d'effectifs, nouveaux objectifs gouvernementaux) et ceux prévus dans les prochaines années (refonte des fonctions horizontales et révision des structures, prépondérance des besoins régionaux), le PFIGG doit-il être révisé quant à ses objectifs, son contenu et ses méthodes d'enseignement? Nous tenterons de répondre à cette question à la lumière de trois scénarios: la consolidation du programme, son amélioration et sa mutation vers un programme adapté au contexte actuel. Brièvement, ce contexte est caractérisé par un nombre limité de nouveaux cadres, l'allègement de la réglementation en gestion des ressources, la rationalisation des ressources et l'efficacité de l'apprentissage en milieu de travail comme moyen de formation.

## RÉFÉRENCES

## PROGRAMME DE FORMATION ET D'INTÉGRATION À LA GESTION GOUVERNEMENTALE

### ÉVALUATION DES IMPACTS

#### LES FAITS SAILLANTS

- 100 personnes sur 170, réparties dans les 9 groupes, ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 58,8%.
- Au début de leur formation, 82% des participants n'avaient pas terminé leur stage probatoire.
- 79% des répondants sont des cadres supérieurs.
- 85% ont utilisé l'APS pour évaluer leurs habiletés de gestion, ce qui a permis à 72% de ceux-ci de mieux élaborer leur plan personnalisé.
- Pour 88%, le PFIGG est plus qu'un programme d'intégration; il fournit également un cadre de référence en gestion.
- De l'avis des participants, le PFIGG a atteint les objectifs établis à l'origine par l'organisation gouvernementale, **notamment**:
  - \* identifier les défis en gestion des ressources humaines
  - \* saisir l'ampleur du nouveau rôle
  - \* prendre en charge les nouvelles responsabilités
  - \* acquérir un langage et un processus d'analyse communs

- \* prendre conscience ou améliorer des habiletés ou attitudes: ouverture d'esprit, valeurs démocratiques, éthique, compréhension de liens d'autorité;

**mais** 30% estiment que ce programme ne les a pas aidés pour la réussite de leur stage probatoire.

- Un réseau de contacts intéressant a été développé par et pour la moitié des participants.
- La grande majorité ont eu l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises, mais plusieurs déplorent le peu de support de leur supérieur (53%) ou de leur organisation (57%).
- Tous les contenus sont jugés utiles pour l'intégration dans un emploi de cadre, particulièrement:
  - \* les contenus touchant le domaine de la gestion des ressources humaines
  - \* les contenus favorisant le développement d'habiletés de gestion
  - \* certaines questions d'envergure gouvernementale.
- **À propos des retombées dans les organisations:**
  - \* 42 personnes ont mentionné avoir réalisé au moins une activité concrète comme conséquence de leur participation (pour un total de 110 activités); ce qui fait une moyenne de 2,6 activités par personne.  
  
Les activités se regroupent principalement dans les quatre catégories suivantes:
    - gestion du rendement: 19%
    - organisation et réorganisation: 17%
    - suivi de gestion et indicateurs: 14%
    - développement des ressources humaines: 12%.
  - \* L'ensemble de ces activités ont par la suite généré 164 bénéfices concrets dans les organisations concernées. Ces bénéfices ont pu ainsi favoriser des actions:
    - de stratégies de mobilisation: 18%
    - de gestion du rendement: 13%
    - d'organisation et réorganisation: 12%.



**Office des ressources humaines**  
Vice-présidence au développement  
des personnes et des organisations

Annexe 2

4-57.6#65024-7 0#4'5  
N = 100

**PROGRAMME DE FORMATION  
ET D'INTÉGRATION À LA GESTION  
GOUVERNEMENTALE  
(PFIGG)**

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES RETOMBÉES  
DES SESSIONS DISPENSÉES ENTRE MAI 1992 ET NOVEMBRE 1994**

Direction du développement des personnes    École nationale d'administration publique  
(Collaboration spéciale)

Décembre 1994

---

*PROGRAMME DE FORMATION ET D'INTÉGRATION À LA GESTION GOUVERNEMENTALE  
(PFIGG)*

## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES RETOMBÉES

### IDENTIFICATION DU RÉPONDANT <sup>s</sup> :

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

1- Quand avez-vous débuté le programme? (Ne pas considérer les jours accordés à l'Appréciation par simulation - APS)

<u>13%</u> <input type="checkbox"/> le 25 mai 1992	<u>10%</u> <input type="checkbox"/> le 14 septembre 1992
<u>16%</u> <input type="checkbox"/> le 30 novembre 1992	<u>11%</u> <input type="checkbox"/> le 15 février 1993
<u>13%</u> <input type="checkbox"/> le 10 mai 1993	<u>7%</u> <input type="checkbox"/> le 20 septembre 1993
<u>10%</u> <input type="checkbox"/> le 8 novembre 1993	<u>8%</u> <input type="checkbox"/> le 21 février 1994
<u>12%</u> <input type="checkbox"/> le 9 mai 1994	

2- Quel était votre classement au début du programme? (spécifiez la classe)

<u>79%</u> <input type="checkbox"/> Cadre supérieur, classe	<u>C.S.</u>	<u>C.I.</u>
<u>15%</u> <input type="checkbox"/> Cadre intermédiaire, classe	<u>630-03 (4)</u>	<u>650-06 (6)</u>
<u>6%</u> <input type="checkbox"/> Cadre juridique	<u>630-04 (61)</u>	<u>650-07 (5)</u>
<u>-</u> <input type="checkbox"/> Autre classement (spécifiez):	<u>630-05 (14)</u>	<u>650-08 (3)</u>
		<u>650-09 (1)</u>

3- Quand avez-vous été nommé cadre pour une première fois, avec un stage probatoire?

	/		/	
_____	jour	_____	mois	_____
		/		_____
			année	
<u>Moyenne de 14,11 mois au début du programme</u>				
<u>N = 91</u>				

<sup>s</sup> Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

4- Quel est votre classement actuel? (spécifiez la classe)

79%  Cadre supérieur, classe C.S. C.I.  
15%  Cadre intermédiaire, classe 630-03 ( 5) 650-06 (4)  
6%  Cadre juridique 630-04 (64) 650-07 (6)  
-  Autre classement (spécifiez): 630-05 (10) 650-08 (3)  
650-09 (2)

5- Qui est votre supérieur immédiat:

Nom: \_\_\_\_\_  
 Titre: \_\_\_\_\_  
 Adresse  
 de travail: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6- Depuis combien de temps cette personne est-elle votre supérieur immédiat?

Année(s) \_\_\_\_\_ mois Moyenne 26,7 mois N = 98

7- Quel est le niveau d'études le plus élevé pour lequel vous avez obtenu un diplôme?

4%  Diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent  
64%  Baccalauréat ou l'équivalent  
25%  Maîtrise  
2%  Doctorat  
5%  Autre niveau, précisez: \_\_\_\_\_

8- Identifiez la spécialité de votre formation la plus élevée:

Voir tableau annexe 3

9- Dans le cadre du programme PFIGG, l'Enap a-t-elle procédé à une évaluation de vos habiletés de gestion en utilisant l'Appréciation par simulation (APS)?  85%  15%

10- Si OUI, cette APS vous a-t-elle permis de mieux identifier vos besoins de développement ou de mieux élaborer votre Plan personnalisé de développement et de carrière (PPDC)?  85%  15%

11- De quelle manière votre participation au PFIGG vous a aidé en ce qui a trait à votre cheminement de carrière? (Cochez le ou les choix qui s'appliquent)

20%  Le PFIGG m'a permis de m'intégrer plus facilement à un nouvel emploi.

88%  Le PFIGG m'a fourni un cadre de référence et des outils pour mieux faire mon travail de gestionnaire.

1%  Le PFIGG m'a aidé dans la recherche d'un nouvel emploi.

5%  Le PFIGG m'a donné plus de visibilité au sein de mon organisation.

11%  Le PFIGG restera un levier déterminant pour la poursuite de ma carrière.

13%  Autre élément (précisez)

4%  Le PFIGG ne m'a aidé d'aucune manière dans mon cheminement de carrière.

## CONSÉQUENCES DE LA FORMATION

12- Dans quelle mesure le programme PFIGG vous permet-il de:

		Beaucoup	Assez Peu	Un du tout	Pas du tout
a) saisir l'ampleur de votre nouveau rôle?	<u>22%</u>	49%	21%	8%	
b) prendre en charge vos nouvelles responsabilités?	<u>14%</u>	51%	30%	5%	
c) acquérir un langage et un processus d'analyse communs à la fonction publique?	<u>21%</u>	43%	30%	6%	
d) faciliter la réussite de votre stage probatoire?	<u>N = 96</u>	4%	21%	44%	31%
e) coordonner vos ressources (humaines, matérielles et financières) pour l'atteinte des objectifs organisationnels propres à votre unité?	<u>N = 99</u>	13%	43%	38%	6%
f) identifier les nouveaux défis en gestion des ressources humaines?	<u>24%</u>	52%	21%	3%	
g) enrichir votre vision du service à la clientèle?	<u>7%</u>	30%	52%	11%	

		Beaucoup	Assez Peu	Un du tout	Pas du tout
h) réaliser l'importance de votre développement personnel?	<u>23%</u>	55%	18%	4%	

i) comprendre l'environnement politico-administratif?	31%	35%	12%	2%
j) autres conséquences? (spécifiez)	N = 6			
	66%	17%	17%	-

13- Dites dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés qui suivent, compte tenu de votre expérience personnelle en regard du programme PFIGG.

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Un peu d'accord	Pas du tout d'accord
a) Le PFIGG nous permet d'être plus conscient de nos forces et de nos faiblesses.	36%	52%	12%	-
b) Le PFIGG nous permet de voir les bénéfices reliés à l'apprentissage continu en gestion.	16%	61%	20%	3%
c) Le PFIGG nous amène à une plus grande ouverture d'esprit.	21%	47%	30%	2%
d) Le PFIGG nous amène à tenir compte davantage de l'éthique et des valeurs démocratiques.	10%	36%	47%	7%
e) Le PFIGG nous permet d'améliorer nos rapports avec nos supérieurs.	4%	20%	62%	14%
f) Le PFIGG nous permet d'améliorer nos rapports avec nos collègues.	N = 99			
	6%	40%	45%	9%
g) Le PFIGG nous permet de mieux comprendre notre lien d'autorité avec nos subordonnés.	15%	47%	35%	3%
h) le PFIGG permet de développer une meilleure attitude à l'égard du service au public.	9%	33%	48%	10%

14- Depuis votre retour de ce programme, suite à celui-ci, avez-vous:

(Cochez le ou les choix qui s'appliquent)

30%  Discuté avec votre supérieur de la façon d'actualiser la poursuite de votre développement?

25%  Bénéficié du support de votre supérieur dans l'actualisation de votre développement?

64%  Revu la documentation reçue?

45%  Fait circuler la documentation reçue?

22%  Incité un autre cadre en stage probatoire à s'inscrire à ce programme?

11%  Consulté une ou des personnes-ressources du programme provenant de la fonction publique?

8%  Consulté un ou des professeurs de l'Enap affectés au Programme?

18%  Autre suite concrète (précisez):

---



---



---



---



---



---

15- Le PFIGG vous a-t-il permis de développer un réseau de contacts parmi les participants à ce programme?

N = 99 58,6% 58  OUI 41,4% 41  NON

a) Si OUI, veuillez déterminer l'ampleur de ce réseau (en cochant un choix par colonne). N = 61

Voir tableau IV

**Nombre de personnes contactées**

**Fréquence des contacts**

ai contacté un participant

une fois

ai contacté quelques participants

à quelques reprises

ai contacté plusieurs participants

à plusieurs reprises

b) Avez-vous été contacté par d'autres participants? N = 94

41,5% 39  OUI 58,5% 55  NON



17- Les éléments suivants vous ont-ils permis de mettre en pratique les connaissances acquises ou informations reçues?

		Tout à fait	Assez	Un peu	Pas du tout
a) Support de mon organisation	N = 96	12%	28%	42%	18%
b) Support de mes supérieurs	N = 96	13%	31%	39%	17%
c) Opportunités d'appliquer les connaissances ou informations	N = 98	17%	45%	34%	4%
d) Pertinence avec mes besoins de développement	N = 94	13%	51%	33%	3%
e) Autre facteur (précisez):					

## OBJECTIFS ET CONTENU DU PROGRAMME

18- Dites dans quelle mesure les éléments suivants du contenu du programme, s'il y a lieu, ont été utiles à votre intégration dans un emploi de cadre?

		Degré d'importance				Ne s'applique pas <sup>2</sup>
		Très utile	Assez utile	Peu utile	Pas utile	
a) Conditions de travail des cadres		12%	40%	37%	10%	1%
b) Grands dossiers gouvernementaux		23%	51%	22%	2%	2%
c) Organisation de l'État québécois ou Caractéristiques des systèmes politique et administratif québécois	N = 98	21%	56%	17%	5%	1%
d) Éthique dans l'administration publique		5%	48%	38%	5%	4%
e) Rôle du droit dans l'administration	N = 99	8%	42%	38%	9%	3%

<sup>2</sup> Il se peut que certains des contenus énoncés ne s'adressent pas à vous en raison de changements apportés au programme.



	N	Degré d'importance				
		Très utile	Assez utile	Peu utile	Pas utile	Ne s'applique pas <sup>3</sup>
f) Approche systémique	N = 97	7%	46%	35%	8%	4%
g) Tendances et enjeux des relations commerciales internationales	N = 99	4%	31%	47%	15%	3%
h) Tendances et enjeux de l'environnement externe	N = 98	9%	52%	31%	6%	2%
i) Évolution du rôle et place de l'État		21%	50%	23%	5%	1%
j) Rôle du cadre et habiletés de gestion	N = 99	40%	52%	5%	2%	1%
k) Interface politique-administration	N = 99	26%	47%	19%	7%	1%
l) Tendances et enjeux en gestion des ressources humaines	N = 98	27%	58%	12%	2%	1%
m) Tendances et enjeux des finances publiques	N = 99	27%	47%	21%	3%	2%
n) Raison d'être et mission de l'organisation	N = 99	16%	56%	23%	4%	1%
o) Planification		17%	60%	19%	3%	1%
p) Structures de l'organisation et organisation du travail	N = 99	15%	54%	28%	2%	1%
q) Attentes signifiées et évaluation du rendement	N = 99	33%	44%	18%	2%	3%
r) Gestion de la qualité totale	N = 99	11%	32%	39%	15%	3%
s) Suivi de gestion à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord		21%	36%	33%	5%	5%
t) Stratégies de mobilisation		31%	50%	13%	3%	3%
u) Gestion des conflits		33%	47%	15%	2%	3%

<sup>3</sup> Il se peut que certains des contenus énoncés ne s'adressent pas à vous en raison de changements apportés au programme.

		Degré d'importance				
		Très utile	Assez utile	Peu utile	Pas utile	Ne s'applique pas <sup>4</sup>
v) Leadership		43%	47%	7%	1%	2%
w) Compétence interpersonnelle du gestionnaire	N = 97	33%	53%	8%	1%	5%
x) Développement des cadres	N = 98	7%	48%	38%	6%	1%
y) Plan personnalisé de développement	N = 98	10%	38%	41%	8%	3%
z) Réalignement des services publics	N = 97	16%	48%	22%	2%	12%
aa) Gestion du changement	N = 93	21%	55%	11%	2%	11%
ab) Réorganisation des services publics dans divers pays	N = 96	9%	30%	37%	7%	17%
ac) Autre élément de contenu (précisez)	N = 3	67%				33%

<sup>4</sup> Il se peut que certains des contenus énoncés ne s'adressent pas à vous en raison de changements apportés au programme.

**COMMENTAIRES**

S'il y a lieu, faites part de tout autre commentaire sur le programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale ou de suggestions sur des changements à y apporter.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Veillez retourner ce questionnaire avant le 20 janvier 1995  
à l'attention de:**

**Monsieur Marius Plante  
Office des ressources humaines  
Direction du développement des personnes  
Édifice Marie Guyart  
1039 de la Chevrotière, 29e étage  
Québec (Québec)  
G1R 5E9**

| MERCI DE VOTRE COLLABORATION!

## ANNEXE 2A

RÉPARTITION DES PERSONNES PARTICIPANTES (170)  
 ET DES PERSONNES RÉPONDANTES (100) AU SEIN DE CHAQUE  
 SESSION DISPENSÉE

SESSIONS	PARTICIPANTS	RÉPONDANTS
Première session (pilote)	12,4 %	13 %
Deuxième session	12,9 %	10 %
Troisième session	13,5 %	16 %
Quatrième session	15,3 %	11 %
Cinquième session	12,4 %	13 %
Sixième session	8,2 %	7 %
Septième session	8,8 %	10 %
Huitième session	5,3 %	8 %
Neuvième session	11,2 %	12 %

**NIVEAU D'ÉTUDES DES PERSONNES RÉPONDANTES**  
(Question 7)

Niveau d'études	Nombre
Diplôme d'études collégiales DEC	4
Baccalauréat ou l'équivalent	64
Maîtrise	25
Doctorat	2
Autre niveau	5
Total	100

| Diplôme d'études collégiales (DEC)

- Dec en informatique
- Brevet d'entretien des aéronefs
- Techniques agro-alimentaires
- Techniques de mécanique

| Doctorat

- Lettres françaises
- Géologie

| Autres

- Secondaire V (2)
- Certificat en administration
- Diplôme en sciences comptables (CGA)
- Licence en orientation scolaire et professionnelle

Baccalauréat

- Administration	14
- Agronomie	2
- Bio-agronomie	1
- Biologie	1
- Chimie	1
- Communications	1
- Comptabilité	7
- Droit	6
- Enseignement	1
- Fiscalité	1
- Génie civil	4
- Génie électrique	1
- Génie forestier	2
- Géomatique	1
- Histoire de l'art	1
- Histoire et archivistique	1
- Informatique	1
- Management	3
- Mathématique- informatique	1
- Psychologie	1
- Relations industrielles	2
- Sciences appliquées (arpentage)	1
- Sciences économiques	6
- Sciences politiques	4
- Bacc. ? plus scolarité de maîtrise ?	1
<b>Total</b>	<b>64</b>

Maîtrise

- Administration et musique	1
- Administration publique	5
- Bibliothéconomie	1
- Droit	1
- Education	1
- Economique	2
- Géographie	1
- Gestion de projet	1
- Lettres françaises	1
- Linguistique	1
- Littérature	1
- MBA	4
- Petites et moyennes organisations	1
- Sciences animales	1
- Sciences de l'eau	1
- Statistique	1
- Télédétection	1

**Total** **25**

## Annexe 4

**RÉPARTITION DES 110 ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR CATÉGORIES ET SELON LE TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LA PARTICIPATION AU PREMIER MODULE ET L'ENVOI DU QUESTIONNAIRE**

	MAI 92 À FÉVRIER 93	MAI 93 À MAI 94	TOTAL
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	%		
Gestion du rendement	9	10	19
Développement des ressources humaines	6	5	11
Stratégie de mobilisation	1	3	4
Relations du travail	2	5	6
Sous-total catégorie	18	22	40
<b>GESTION (AUTRES DOMAINES)</b>	%		
Planification	2	3	5
Organisation/Réorganisation	5	13	17
Direction/Leadership	1	4	5
Délégation	0	1	1
Suivis de gestion et indicateurs de performance	4	9	14
Gestion du temps	2	0	2
Révision, amélioration des processus de travail	2	2	4
Gestion participative	2	1	3
Gestion du changement	1	0	1
Gestion des ressources financières	1	0	1
Sous-total catégorie	22	32	52
<b>COMMUNICATION-CONCERTATION</b>	2	5	6
<b>APPROCHE QUALITÉ</b>	0	2	2
<b>GRAND TOTAL</b>	40	60	100

**RÉPARTITION DES 164 CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES PAR CATÉGORIES ET SELON LE TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LA PARTICIPATION AU PREMIER MODULE ET L'ENVOI DU QUESTIONNAIRE**

	MAI 92 À FÉVRIER 93	MAI 93 À MAI 94	TOTAL
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	%		
Gestion du rendement	5	7	13
Développement des ressources humaines	3	11	7
Stratégie de mobilisation	11	7	18
Relations du travail	3	4	7
Dotation	1	1	1
Changement de comportement et d'attitude	1	2	2
Sous-total catégorie	24	25	48
<b>GESTION (AUTRES DOMAINES)</b>	%		
Planification	1	1	1
Organisation/Réorganisation	4	7	12
Direction/Leadership	1	2	2
Délégation	1	0	1
Suivis de gestion et indicateurs de performance	3	4	7
Gestion du temps	1	0	1
Révision, amélioration des procédures de travail	2	1	3
Gestion participative	1	1	2
Gestion du changement	1	1	2
Gestion des ressources financières	2	0	2
Accroissement de l'efficacité et de l'efficience	1	2	4
Résolution de problèmes	0	1	1
Sous-total catégorie	19	20	38
<b>COMMUNICATION-CONCERTATION</b>	2	2	5
<b>APPROCHE QUALITÉ</b>	2	4	7
<b>AUTRES</b>	1	1	2
<b>GRAND TOTAL</b>	48	52	100

1. Programme d'apprentissage lors du stage probatoire du personnel d'encadrement (C.T. 179467 du

25 février 1992)

2. Politique concernant le développement du personnel d'encadrement (C.T. 156602 du 21 mai 1985).
  3. Les orientations gouvernementales de développement pour le personnel d'encadrement et sa relève pour les années 1990-1993 (C.T. 174224 du 19 juin 1990.)
  4. Protocole d'entente entre le Gouvernement du Québec et l'École nationale d'administration publique - annexe D, mars 1994.
  5. Le rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1991-92, pages 62-66.
  6. L'ENAP au service des gestionnaires, Rapport de la commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise, 1993.
  7. Kirkpatrick, Donald L., (juin 1979), Techniques for Evaluating Training Program», Training and Development Journal, pp 78 à 92.
- 1 du Conseil du trésor (C.T. 184226 du 30 novembre 1993), modifiant le Programme d'apprentissage lors du stage d'encadrement.