

ANNEXES

Rapport final d'évaluation du Programme de formation à la gestion publique Version finale

**Présenté au
Comité directeur du
Centre québécois de leadership**

**Par
Johann Jacob, Richard Marceau et
Kaddour Mehiriz**

Le 13 février 2008

ANNEXES

Rapport final d'évaluation du Programme de formation à la gestion publique

Version finale

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	III
ANNEXE I : LA PROBLÉMATIQUE DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES	1
ANNEXE II : LA MÉTHODOLOGIE.....	11
ANNEXE III : GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DU CENTRE QUÉBÉCOIS DU LEADERSHIP	27
ANNEXE IV : GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DE L'ENAP.....	39
ANNEXE V : GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	49
ANNEXE VI : GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS DES PARTICIPANTS AYANT COMPLÉTÉ LE PFGP DEPUIS AU MOINS SIX MOIS	59
ANNEXE VII : QUESTIONNAIRE EN LIGNE AUPRÈS DES PARTICIPANTS AU PFGP	69
ANNEXE VIII : QUESTIONNAIRE EN LIGNE AUPRÈS DES PARTICIPANTS POTENTIELS AU PFGP	81

ANNEXE I : LA PROBLÉMATIQUE DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

1 La problématique du transfert des apprentissages

L'évaluation d'une intervention publique comme le PFGP doit se faire sur la base de sa préparation, des problèmes qu'il est censé résoudre en lien avec la relève des cadres et du maintien et du développement des compétences des gestionnaires du gouvernement. L'ensemble de ces éléments est appelé la problématique du Programme. L'étude de la problématique est la première étape du processus d'évaluation. Il s'agit de relever les situations indésirables et ensuite de les analyser de manière à en dégager les principaux déterminants. Les résultats de cette analyse permettent d'élaborer un modèle de problématique (voir la figure 1), soit une représentation visuelle, forcément simplifiée, mais synthétique, sous forme causale, des principaux éléments de la problématique du Programme.

1.1 Les participants aux activités de perfectionnement

1.1.1 L'action raisonnée

La première partie du modèle de la problématique s'intéresse aux participants aux activités de formation. Les connaissances transmises lors de la formation visent à induire des changements dans les comportements au travail des participants. Afin de comprendre la mécanique par laquelle ces changements de comportement s'opèrent, nous croyons opportun de nous référer à la théorie de l'action raisonnée d'Ajzen et Fishbein (2005). Cette théorie postule que la formation d'une série de convictions constitue la base cognitive sur laquelle reposent les attitudes, les normes subjectives et la capacité d'agir perçue. De ces éléments découle l'intention comportementale, l'intention étant l'antécédent immédiat du comportement. En contexte d'apprentissage, trois éléments viennent influencer l'utilisation par le participant de l'enseignement dispensé : les conséquences positives et négatives liées à l'adoption du comportement (conviction comportementale), l'approbation ou la désapprobation du comportement par des personnes significatives (conviction normative) et les facteurs pouvant faciliter ou empêcher la réalisation du comportement (conviction de contrôle).

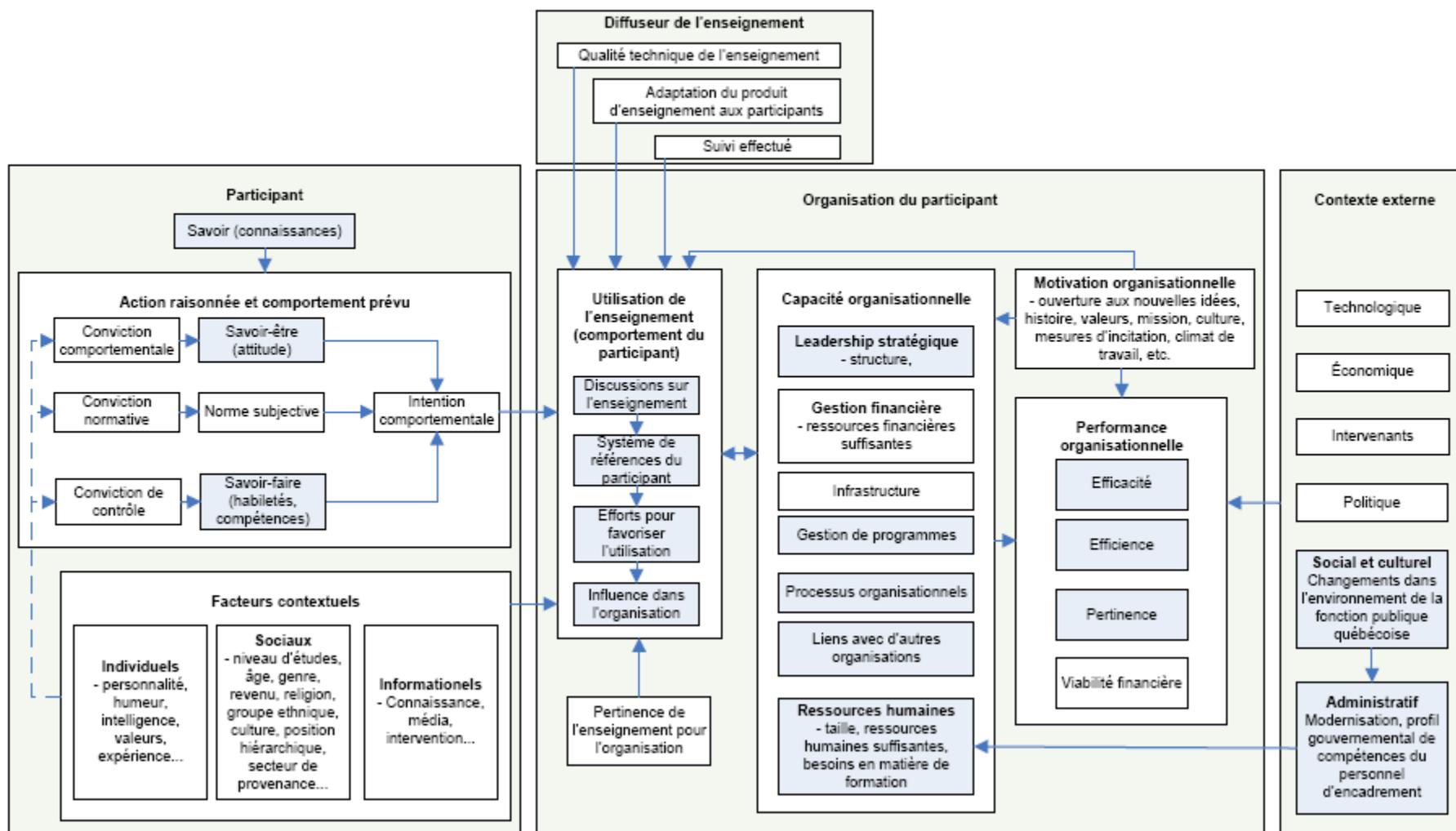
◆ Conviction comportementale/attitude comportementale (savoir-être)

La cristallisation d'une attitude comportementale est le résultat de la formation d'une conviction comportementale. À partir de la considération des conséquences prévisibles à la suite de l'adoption d'un comportement (Ajzen et Fishbein, 1980), des résultats attendus (Bandura, 1977) et des coûts et bénéfices (Becker, 1974) se crée une conviction positive ou négative sur le comportement en question. Si les avantages perçus à l'adoption du comportement l'emportent sur les inconvénients, le participant risque d'afficher une attitude positive vis-à-vis du comportement. À l'inverse, si les inconvénients perçus sont plus importants que les avantages, il en résulte une attitude négative (Ajzen et Fishbein, 2005). Ainsi, le participant aux activités de formation s'interroge sur les avantages et les inconvénients que lui procure l'enseignement, et la réponse à cette interrogation conditionne son attitude vis-à-vis du comportement.

Figure 1 : Modèle de problématique du transfert des apprentissages



Modèle de problématique à l'origine du Programme de formation à la gestion publique (PFGP)



◆ Conviction normative/norme subjective

Le deuxième élément de la théorie de l'action raisonnée venant influencer l'utilisation de l'enseignement se rapporte à la conviction normative (Ajzen et Fishbein, 2005). Cette variable concerne l'approbation ou la désapprobation probable du comportement par les amis, les membres de la famille, les collègues de travail, etc. Ce type de conviction est à l'origine de la formation d'une norme subjective, c'est-à-dire une pression sociale qui incite un individu à adopter ou non tel comportement. Pour le participant à une formation, cette pression sociale réside dans les comportements qui sont attendus de lui dans l'exercice de ses fonctions. Par exemple, la fonction publique attend de ses gestionnaires des comportements très précis, selon les profils de compétences élaborés. Une forme de pression est exercée sur eux afin qu'ils adoptent des comportements en adéquation avec les attentes gouvernementales.

◆ Conviction de contrôle/contrôle comportemental perçu (savoir-faire)

La conviction liée à la présence ou à l'absence de facteurs facilitant ou gênant l'adoption du comportement attendu constitue le troisième élément de la théorie de l'action raisonnée. La conviction de contrôle se rapporte à la perception qu'a un individu de sa capacité ou de son absence de capacité à réaliser le comportement attendu. Cette idée renvoie à la connaissance du participant de ses propres capacités (*self-efficacy*) (Bandura, 1977). Les participants qui se perçoivent comme ayant les capacités, les compétences et les ressources nécessaires pour adopter tel comportement et maîtriser les difficultés rencontrées sont plus susceptibles d'aller de l'avant que ceux ayant une perception négative de ces éléments (Ajzen et Fishbein, 2005). Des recherches ont montré que la connaissance du participant de ses propres capacités est un bon prédicteur du comportement (Garcia et King, 1991; Longo, Lent et Brown, 1922; Sadri et Robertson, 1993).

1.1.2 Les facteurs contextuels

De nombreux facteurs individuels, sociaux et informationnels peuvent influencer les convictions comportementales, normatives et de contrôle. Par exemple, des différences sur le plan individuel – la personnalité, l'humeur, les émotions, l'intelligence, les valeurs, les stéréotypes, l'attitude, les expériences – peuvent expliquer des convictions différentes. Sur le plan social, les facteurs en cause seraient l'éducation, l'âge, le genre, le revenu, la religion, la race, l'appartenance à un groupe ethnique et la culture. Certains facteurs informationnels peuvent aussi exercer une influence sur les convictions : la connaissance, l'exposition aux médias et à l'information (Ajzen et Fishbein, 2005).

1.2 L'organisation du participant

La deuxième composante du modèle s'attarde à l'organisation dans laquelle le participant évolue. Elle présente la façon dont le contenu de l'enseignement est utilisé (transféré) par le participant dans son milieu de travail, les variables qui influent sur le niveau d'utilisation et les effets qui résultent de cette utilisation. Cinq groupes de variables définissent ce système : l'utilisation de l'enseignement (comportement du participant), la pertinence de l'enseignement pour l'organisation, la motivation organisationnelle, la capacité organisationnelle et la performance organisationnelle. Certaines variables liées au diffuseur de l'enseignement influencent également cet ensemble.

1.2.1 L'utilisation de l'enseignement

Une formation aura beau avoir été bien dispensée, bien réussie et bien appréciée par les participants, si les connaissances acquises et les compétences développées ne sont pas mises en pratique, cette formation aura peu ou n'aura pas d'effet sur l'organisation. La question de l'utilisation de l'enseignement est donc cruciale. À ce titre, Landry, Lamari et Amara (2003) ont cherché à expliquer l'étendue et les déterminants de l'utilisation de la recherche universitaire au sein des agences gouvernementales. En adaptant leur cadre conceptuel au contexte du transfert des apprentissages de sessions de formation corporatives, nous pouvons arrimer leur modèle à celui conçu par Ajzen et Fishbein pour prédire les comportements des individus (présenté dans la section 1.1). En supposant que l'utilisation de l'enseignement reçu en formation par le participant constitue le comportement à l'étude, nous pouvons avancer que l'intention comportementale sert à prédire les comportements adoptés dans le cadre d'un exercice de transfert des apprentissages dans le milieu de travail. Landry, Lamari et Amara (2003), inspirés par le modèle conçu par Knott et Wildavsky (1980), ont développé une échelle permettant de caractériser différents niveaux d'utilisation des connaissances : la réception, la réflexion, la discussion, la référence, les efforts d'utilisation et l'influence dans l'organisation. Abstraction faite des deux premiers niveaux, notre modèle reprend cette échelle. Comme l'énoncent Knott et Wildavsky (1980), ces différents niveaux représentent les liens d'une chaîne d'utilisation. Chaque niveau se bâtit sur le précédent.

◆ La discussion sur l'enseignement

Landry, Lamari et Amara (2003) ainsi que Knott et Wildavsky (1980) amorcent leur échelle par la réception et l'acquisition des connaissances (la cognition). Dans le contexte de la formation corporative, ces deux étapes ont été réalisées lors des sessions de formation. C'est la raison pour laquelle nous abordons directement la question traitant de l'enseignement. Le participant est réputé avoir atteint ce stade d'utilisation s'il discute du contenu de l'enseignement qu'il a reçu avec des collègues.

◆ Le système de référence du participant

Au deuxième stade, l'utilisation faite par le participant mène à un changement dans sa façon de voir le monde, dans son système de référence. Ses préférences, sa compréhension de différents problèmes s'en trouvent modifiées. Dans son travail, le participant se réfère à des éléments liés à l'apprentissage.

◆ Les efforts pour favoriser l'utilisation de l'enseignement

Un échelon de plus est franchi lorsque le participant ne fait plus uniquement que citer les apprentissages dans son travail, mais qu'il fait de véritables efforts pour que les éléments de l'apprentissage trouvent écho dans les actions entreprises par son organisation.

◆ L'influence dans l'organisation

Le dernier échelon est atteint lorsque l'enseignement arrive à influencer les décisions prises dans l'unité administrative à laquelle le participant est rattaché et qu'un ou des éléments de l'enseignement peuvent être rattachés à des réalisations au sein de l'organisation.

1.2.2 Les facteurs influant sur le niveau d'utilisation

L'utilisation se conçoit donc à plusieurs niveaux. Certains facteurs peuvent jouer sur le niveau atteint. Il n'existe toutefois pas encore de liste bien arrêtée de l'ensemble des facteurs particuliers qui sauraient expliquer l'utilisation des connaissances (Dunn, Holzner et Zaltman, 1985). Par contre, Landry, Lamari et Amara (2003), après une revue des recherches effectuées à ce sujet, proposent différents regroupements de variables indépendantes expliquant l'utilisation des connaissances. Un regroupement est particulièrement pertinent dans le cadre de la problématique de la formation corporative : les explications socio-organisationnelles.

◆ Les explications socio-organisationnelles (*socio-organizational explanations*)

Les explications socio-organisationnelles auxquelles se réfèrent Landry, Lamari et Amara (2003) sont des facteurs organisationnels et sociaux qui viennent compliquer ou faciliter le transfert des connaissances. La première de ces explications renvoie aux facteurs liés à l'organisation (*organizational-interest explanations*). Les auteurs mentionnent que les structures organisationnelles, la taille de l'organisation, le domaine d'intervention, le niveau hiérarchique occupé et les besoins de l'organisation ont une influence sur le niveau d'utilisation des connaissances. Ce niveau d'utilisation augmente si les connaissances répondent à un besoin du participant ou de l'organisation. Notre modèle intègre les éléments liés à cette explication au niveau de la capacité organisationnelle, de la motivation organisationnelle, de la pertinence de l'enseignement pour l'organisation et des facteurs contextuels.

Une autre des explications socio-organisationnelles réside dans ce que Landry, Lamari et Amara (2003) qualifient d'explication « des deux communautés » (*two communities explanation*). Selon ces auteurs, les différences entre les utilisateurs et les diffuseurs des connaissances mènent à des carences en ce qui concerne la communication entre les deux groupes, ce qui a des répercussions sur le niveau d'utilisation. Cette mauvaise communication serait attribuable au fait que chaque groupe peut être amené à voir le contenu de la recherche (ou de l'enseignement) de manière différente. Alors que les diffuseurs de connaissances (les universitaires) ont tendance à voir le développement des connaissances comme une manière de faire avancer l'état de la science, les utilisateurs veulent un contenu adapté à leurs besoins, dans un vocabulaire et un format qui leur sont accessibles. Le modèle que nous avons conçu intègre les éléments liés à cette explication au niveau du diffuseur de l'enseignement. Ce dernier doit veiller non seulement à la qualité technique de l'enseignement, mais également à ce que le produit d'enseignement soit adapté au niveau du participant. Plus il est ardu pour ce dernier d'utiliser l'enseignement (ou les connaissances), moins celui-ci est utilisé, ce qui nous ramène à l'idée de la conviction comportementale du participant : lorsque les coûts (en matière de temps ou de complexité) s'avèrent importants, le participant verra plus d'inconvénients que d'avantages à exécuter le comportement de transfert.

Une troisième explication est avancée par Landry, Lamari et Amara (2003). Celle-ci renvoie à des carences en ce qui concerne les interactions entre les développeurs des connaissances et les utilisateurs potentiels (explications des interactions). Selon cette explication, plus les interactions entre les deux groupes sont favorisées et soutenues, plus le niveau d'utilisation en sera positivement affecté. Cette explication suggère d'accorder une

plus grande importance à la relation entre les concepteurs/diffuseurs des connaissances et les bénéficiaires, et ce, à différents moments (production, diffusion, utilisation des connaissances). Notre modèle intègre les éléments liés à cette explication au niveau du diffuseur de l'enseignement, par le suivi effectué.

1.2.3 La performance organisationnelle

Toutes les formations corporatives ont pour objectif ultime d'améliorer la performance organisationnelle. C'est d'ailleurs dans cette optique que les organisations ont recours à ces formations. Lusthaus et autres (1999) ont élaboré un cadre d'évaluation de la performance organisationnelle. Ce cadre comprend quatre éléments : la capacité organisationnelle, la motivation organisationnelle, le contexte externe et la performance organisationnelle.

◆ La capacité organisationnelle

Les variables liées à la capacité organisationnelle sont les premières concernées par l'utilisation de l'enseignement. Aussi, comme nous l'avons mentionné précédemment, certains de ces éléments peuvent expliquer le niveau d'utilisation atteint par le participant. Lusthaus et autres (1999) relient la capacité d'une organisation à sept domaines, dont l'importance varie d'une organisation à l'autre. Ces domaines sont le leadership stratégique, la gestion de programmes, les processus organisationnels, les liens avec d'autres organisations, les ressources humaines, la gestion financière et les infrastructures. Le transfert de l'enseignement agira positivement sur l'un ou plusieurs de ces éléments sur lesquels repose la performance organisationnelle.

◆ La motivation organisationnelle

La motivation organisationnelle fait référence à différents concepts organisationnels qui incitent une organisation à agir. Il s'agit de l'histoire de l'organisation, de sa mission, de ses mesures d'incitation, de son climat de travail et de sa culture interne (Lusthaus et autres, 1999). En plus d'exercer une influence sur la performance et la capacité organisationnelle, la motivation organisationnelle permet d'expliquer le niveau d'utilisation de l'enseignement par le participant. Dans une organisation présentant une culture d'ouverture aux nouvelles idées et aux changements, où le climat de travail favorise les efforts du participant à encourager l'utilisation des apprentissages, l'enseignement a plus de chance d'avoir une influence positive dans l'organisation.

◆ La performance organisationnelle

La performance est un concept assez difficile à saisir. Chaque groupe d'intérêts, chaque gestionnaire et chaque intervenant en ont une conception différente. Lusthaus et autres (1999) ciblent toutefois l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière comme des dimensions incontournables de la performance organisationnelle.

◆ Le contexte externe

Le contexte externe est porteur de plusieurs forces externes qui contribuent à faire de l'organisation ce qu'elle est et qui exercent une influence sur la façon dont l'organisation fonctionne et sur ce qu'elle produit. Les contextes administratif, juridique, socioculturel et politique sont les plus pertinents quant à la problématique à l'étude. Toutefois, le contexte

technologique, le contexte économique et les intervenants sont également susceptibles d'influer sur la performance d'une organisation (Lusthaus et autres, 1999).

1.3 La raison d'être du PFGP

Deux éléments résumeraient le problème auquel doit faire face le gouvernement du Québec au sujet de ses cadres : l'imminence de départs massifs à la retraite rendant nécessaire la préparation de la relève et le maintien et le développement de leurs compétences.

La raison principale pour laquelle le PFGP a été créé réside dans les départs massifs à la retraite dans la fonction publique québécoise au cours des prochaines années. Cette situation, jumelée à d'autres pressions sur l'État québécois, force le gouvernement à entreprendre un exercice de modernisation de l'État.

Sur son site Internet, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) déclare : « La modernisation est le terme le plus souvent utilisé pour désigner l'ensemble des grands travaux actuellement en cours afin d'adapter l'État québécois aux nouvelles attentes de la population et de le rendre plus performant » (page consultée le 14 mai 2007). À cette fin, le gouvernement a mis de l'avant le Plan de modernisation 2004-2007, qui vise trois objectifs : améliorer les services publics dans les domaines où l'intervention de l'État est essentielle au mieux-être des citoyens, accroître l'efficacité de l'appareil public, engager un nouvel essor de prospérité pour le Québec. Ces changements nécessitent notamment la planification des ressources humaines.

Dans ce contexte de modernisation, le gouvernement recherche un profil de compétences adapté et impose ses exigences, d'où sa participation marquée dans la détermination de compétences essentielles. Cet exercice a mené à l'adoption d'un Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement. En tout, ce sont 19 compétences que le SCT souhaite inculquer aux gestionnaires publics. Les programmes de formation à développer seraient arrimés à ce profil.

La raison d'être d'un programme tel que le PFGP peut également être justifiée par une certaine défaillance de marché en matière de formation des cadres. Compte tenu des particularités du contexte de gestion des administrations publiques et des exigences posées dans le Profil de compétences des gestionnaires, nous pouvons penser que les différentes avenues de formation et de perfectionnement offertes sur le marché n'atteignent pas le niveau optimal recherché. Le PFGP aspire donc à corriger une partie de cette défaillance de marché.

Nous devons aussi considérer le risque que les gestionnaires qui suivent la formation pourraient quitter la fonction publique pour accéder à des fonctions de gestion dans le secteur privé ou dans la fonction publique fédérale. Cependant, en instaurant le PFGP, il y avait de bonnes raisons de croire que le capital investi en formation resterait dans la fonction publique.

ANNEXE II : LA MÉTHODOLOGIE

1 La méthodologie

Soucieuse de proposer une démarche d'évaluation souple et fiable, l'équipe du CREXE s'est assurée de respecter trois critères de recherche en ce qui concerne la méthodologie. Le premier critère consiste à rendre compte de la diversité des points de vue. Ainsi, des représentants du CQL, du SCT, de l'ENAP ainsi que des participants aux PFGP et des participants potentiels ont été sollicités.

Le deuxième critère est le souci de recueillir des données de qualité. Malgré la complexité de la situation, la méthodologie retenue doit assurer la qualité des informations recueillies par une préoccupation constante de la conformité et de la rigueur de la démarche de collecte et d'analyse des données.

Le troisième critère concerne l'application des règles éthiques de la recherche. Pour ce faire, l'équipe du CREXE a entretenu le lien de confiance établi avec l'ensemble des répondants de l'étude. Plus généralement, dans le cadre de toutes les évaluations qu'il mène, le CREXE assure le respect de trois grandes exigences en matière d'éthique : 1) que la participation à l'évaluation soit volontaire et qu'un consentement éclairé ait été obtenu des différents participants; 2) que toutes les données recueillies au cours de l'étude demeurent confidentielles et que la vie privée des participants soit respectée dans tous les documents et les rapports rédigés et déposés auprès du mandataire; et 3) que la confidentialité des résultats obtenus lors de la collecte de données soit protégée. Sur ce dernier point, tous les membres de l'équipe ont signé un formulaire d'engagement en ce sens.

Les sections qui suivent présentent les variables qui font l'objet de l'étude, les sources d'information et les instruments de collecte et enfin la manière dont ont été réalisées la collecte et l'analyse de données. Les limites de cette évaluation sont finalement abordées.

1.1 Les variables

Les éléments à l'étude découlent de la problématique d'intervention et du modèle logique du Programme (voir dans le rapport principal la figure 2 : Modèle logique du PFGP). La liste initiale des variables présentée à la phase 1, dans l'étude préparatoire, a été bonifiée grâce aux commentaires et aux suggestions de l'équipe du CQL. Les variables qui ont fait l'objet des différentes enquêtes sont les suivantes :

◆ Raison d'être du PFGP

- La pertinence du PFGP

◆ Intrants CQL

- Ressources investies

◆ Activités de production CQL

- Activités de production du CQL

◆ **Extrants CQL**

- PFGP
- Documents promotionnels
- Activités promotionnelles

◆ **Intrants ENAP**

- Ressources investies

◆ **Activités de production ENAP**

- Activités de production ENAP

◆ **Extrants ENAP**

- Participants

◆ **Effets**

- Court terme
 - Savoir (connaissances)
 - Savoir-être (attitudes)
 - Savoir-faire (habiletés/compétences)
- Moyen terme
 - Transfert (Réflexion sur des éléments du Programme)
 - Transfert (Discussions sur des éléments du Programme)
 - Transfert (Modifications au système de référence du participant)
 - Transfert (Effort pour favoriser l'utilisation d'éléments du Programme)
- Long terme
 - Influence dans l'organisation (Leadership stratégique)
 - Influence dans l'organisation (Gestion de programmes)
 - Influence dans l'organisation (Gestion des processus organisationnels)
 - Influence dans l'organisation (Liens avec d'autres organisations)
 - Influence dans l'organisation (Gestion des ressources humaines)

1.2 Les trois phases du processus d'évaluation

La méthodologie retenue utilise plusieurs sources d'information et différentes techniques de collecte de données : analyse d'écrits théoriques et administratifs, entrevues individuelles en personne et questionnaires autoadministrés en ligne. Les grilles d'entrevue et le questionnaire qui ont permis de recueillir les données relatives aux différentes variables sont présentés aux annexes III à VIII du présent document.

Compte tenu des échéanciers écourtés, le CREXE a proposé de réaliser l'étude de la mise en œuvre et celle des effets simultanément, correspondant aux phases 2 et 3 de l'évaluation, de manière à informer les responsables du Programme à la fois sur la mise en œuvre du PFGP et sur ses effets. Comme la mise en œuvre du Programme a été complétée, un regard rétrospectif sera porté sur celle-ci.

La méthodologie est détaillée en fonction des trois phases de l'étude décrites précédemment : l'étude préparatoire, l'étude de mise en œuvre et l'étude des effets. Le tableau 1 reprend les trois phases de l'étude du PFGP en précisant les sources d'information consultées à chacun de ces moments, les outils de collecte de données privilégiés pour recueillir les propos des répondants, les mesures sur lesquelles porte la collecte, de même que les taux de participation, le cas échéant.

Tableau 1 : Les sources d'information et les outils de collecte de données selon les niveaux à l'étude

Niveaux à l'étude et moment de la collecte des données	Sources d'information (nombre ayant répondu / nombre de personnes contactées et taux de participation)	Outil de collecte de données
Phase I Étude préparatoire Avril-mai 2007	Écrits scientifiques sur la problématique du transfert des apprentissages	-
	Responsables du Programme	Entretiens exploratoires
	Documents administratifs concernant le Programme – première exploration	-
Phase II-III Étude de mise en œuvre et étude des effets Juin-novembre 2007		
Tous les niveaux	Données secondaires – Suivis de gestion, rapports financiers, etc.	-
Mise en œuvre (niveaux CQL et ENAP)	Responsables de la mise en œuvre du PFGP à l'emploi du SCT, du CQL et de l'ENAP (4/4, 100 %)	Entrevue individuelle en personne
Effets	Participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1 ^{er} juin 2007, le Programme depuis une période minimale de 6 mois (12/12, 100 %)	Entrevue individuelle en personne
	Participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1 ^{er} juin 2007, le Programme depuis une période minimale de 6 mois (52/171, 30 %)	
	Supérieurs des répondants au PCG 360° (33/52, 63 %)	Questionnaire autoadministré PCG 360°
	Pairs des répondants au PCG 360° (113/208, 54 %)	
	Employés des répondants au PCG 360°	

(192/312, 62 %)	
Participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1 ^{er} juin 2007, le Programme depuis une période minimale de 6 mois (77/171, 45 %)	Questionnaire autoadministré en ligne
Cadres admissibles au PFGP, mais qui ne se sont pas inscrits (18/126, 14 %)	

1.2.1 L'étude préparatoire

L'étude préparatoire présente le processus d'évaluation retenu pour l'évaluation du Programme. Elle documente la problématique du Programme, particulièrement en ce qui concerne sa raison d'être, ses cibles et ses objectifs. Elle indique également la méthodologie qui sera utilisée pour l'étude de la mise en œuvre et l'étude des effets.

Les sources d'information consultées pendant cette phase sont les écrits scientifiques sur la problématique du transfert des apprentissages, les responsables du Programme au CQL et à l'ENAP et les documents administratifs concernant le Programme. Cette phase de la recherche s'est achevée par la remise d'un rapport d'étude préparatoire au CQL et par la présentation de son contenu devant le comité de direction du CQL, le 30 mai 2007.

1.2.2 L'étude de mise en œuvre et l'étude des effets

La seconde phase de collecte s'est déployée du 13 août au 9 novembre 2007. Elle a permis tout d'abord de recueillir l'information nécessaire pour rendre compte de la mise en œuvre du Programme. Quatre personnes ont été contactées et interrogées : une du SCT, deux du CQL et une de l'ENAP. Le choix des personnes contactées s'est fait en collaboration avec l'équipe du CQL. Les thèmes abordés sont les suivants : le Profil gouvernemental de compétences, les ressources investies, le PFGP, les activités et documents promotionnels, les participants formés, la planification de l'intervention, le développement du PFGP, la diffusion du PFGP, les activités pour appuyer la mise en œuvre du Programme, les facteurs facilitant et contraignant la mise en œuvre et les éléments à bonifier. Les grilles d'entrevue utilisées selon le type de répondants sont présentées aux annexes III, IV et V. Les entrevues ont été réalisées entre le 21 août et le 27 août 2007.

Ensuite, les travaux réalisés durant cette phase ont mené à la collecte de données pour l'étude des effets du PFGP. Dans la suite de cette section, les outils de collecte de données et les thèmes qu'ils couvrent sont présentés sommairement selon les types de répondants contactés lors de cette phase.

◆ La collecte auprès des participants au PFGP

- Les entrevues individuelles en personne

Une première collecte de données a été réalisée auprès des participants au PFGP. Douze entrevues individuelles en personne ont été réalisées avec des participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1^{er} juin 2007, l'ensemble du Programme depuis au moins six mois. La liste de cette population a été fournie par l'équipe du CQL. Afin d'encadrer la sélection des personnes rencontrées, un échantillon stratifié de participants selon la classe de cadre et la région a été constitué par l'équipe du CREXE. Sans en faire un critère de stratification,

une attention a été apportée afin de ne pas rencontrer trop de cadres d'un même ministère ou organisme. Les thèmes couverts lors des entrevues sont les suivants : la pertinence du PFGP, la qualité technique de l'enseignement, la motivation du participant, son degré d'utilisation des éléments du Programme, les impacts du Programme sur la capacité organisationnelle de son organisation. Des éléments liés aux facteurs facilitant et contraignant la participation aux activités de perfectionnement ont également été abordés. La grille d'entrevue utilisée est présentée à l'annexe VI. Des 12 entrevues souhaitées, 12 ont été réalisées entre le 21 août et le 12 octobre 2007.

- Les tests PCG 360°

Une deuxième collecte de données a été réalisée, cette fois afin d'observer les effets du PFGP sur le savoir, le savoir-être et le savoir-faire des participants. À cette fin, le questionnaire PCG 360° du SEDEC¹ a été utilisé. À partir de compétences énoncées, le test permet une évaluation du participant en lien avec les 19 compétences du Profil gouvernemental. En plus de s'autoévaluer, le participant est évalué par son supérieur immédiat, quatre de ses pairs et six de ses collaborateurs. Ce test comprend 125 énoncés, chacun se rapportant à une compétence. Par rapport à la compétence exprimée par l'énoncé, le répondant doit juger la performance de la personne évaluée à l'aide d'une échelle à sept niveaux : extrêmement forte, très forte, forte, satisfaisante, faible, très faible, extrêmement faible.

Pour tenter de distinguer des effets nets au Programme, c'est-à-dire une portion d'effets attribuables spécifiquement au PFGP qui ont été dégagés de l'influence de facteurs externes au Programme, l'équipe du CREXE a utilisé un devis quasi expérimental avec groupe expérimental et groupe contrôle (voir le tableau 2).

Tableau 2 : Devis classique ex ante/ex post avec groupe contrôle

	Mesure avant (ex ante)	Exposition au Programme	Mesure après (ex post)	Exposition au Programme
Groupe expérimental	O ₁	X	O ₂	
Groupe contrôle			O ₃	X

Le groupe expérimental a été composé de participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1^{er} juin 2007, depuis au moins six mois l'ensemble du Programme. Une collecte de données a été effectuée (O₂), par l'équipe du SEDEC. L'ensemble de la population des participants ciblés a été contacté par courriel à partir d'une liste fournie par l'équipe du CQL et invité à passer à nouveau un test PCG 360°. Des 171 participants contactés, 52 ont participé pour un taux de participation de 30 %. Toutefois, parmi eux, 10 participants n'ont fourni que leur autoévaluation. Cette collecte de données a été réalisée du 13 août au 31 octobre 2007. Afin d'évaluer l'effet brut du Programme sur les participants, les données du premier test PCG 360° (O₁) des 52 participants ont ensuite été récupérées auprès du service informatique de l'ENAP. Toutefois, seulement 31 participants avaient en réalité effectué un

¹ Composante de l'ENAP qui a développé et qui administre les tests PCG 360°.

premier test. Les participants aux premières cohortes du Programme n'y avaient pas été soumis.

En plus d'évaluer l'effet brut du PFGP sur les participants, il est possible d'opposer au groupe expérimental un groupe contrôle (voir le tableau 2). Normalement, la constitution d'un groupe contrôle relativement équivalent au groupe expérimental s'avère particulièrement complexe. La situation du PFGP fait toutefois en sorte qu'il est possible d'opposer au groupe expérimental un groupe contrôle formé de gestionnaires participant au PFGP, mais issus de cohortes venant de commencer le Programme, donc qui n'ont pas encore reçu l'enseignement. Le Programme pourrait donc expliquer les différences observées entre les deux groupes. Encore une fois, les données des tests PCG 360° de ces participants (O₃) ont été récupérées auprès du service informatique de l'ENAP. L'équipe d'évaluation a pu disposer des données de 139 participants pour constituer son groupe contrôle.

Il convient de noter que ce type de devis ne permet pas d'attribuer uniquement au PFGP les effets observés. Il aurait fallu pour cela avoir la possibilité d'obtenir une mesure de comparaison supplémentaire pour le groupe contrôle, ce qui dans les faits était impossible. Par contre, l'intérêt du groupe contrôle est de venir limiter l'influence d'événements externes comme menace à la validité interne. En effet, comme les mesures O₂ et O₃ ont été réalisées à peu près au même moment dans le temps, il est possible d'affirmer que les événements externes ont eu sensiblement la même influence sur les participants des deux groupes. Le devis utilisé ne permet toutefois pas d'éliminer des menaces à la validité interne comme la maturation, des biais de sélection et un effet de prétest.

- Le questionnaire en ligne

Une troisième collecte de données a été effectuée auprès des participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1^{er} juin 2007, l'ensemble du Programme depuis au moins six mois, cette fois au moyen d'un questionnaire autoadministré en ligne (voir l'annexe VII). L'ensemble de la population de ces participants a été contacté par courriel par l'équipe du CREXE à partir d'une liste fournie par l'équipe du CQL. Le questionnaire se divise en trois sections : le PFGP, les facteurs facilitant et contraignant la participation aux activités de perfectionnement, le profil des répondants. Les thèmes couverts dans ce questionnaire sont les suivants : la pertinence du PFGP, la qualité technique de l'enseignement, la motivation du participant, le degré d'utilisation des éléments du Programme, les impacts du Programme sur la capacité organisationnelle de l'organisation, le contexte organisationnel, la valorisation du perfectionnement dans l'organisation, l'utilité perçue du perfectionnement, la volonté d'intégrer un groupe, la confiance en soi vis-à-vis de la tâche d'apprentissage, la qualité des formations suivies par le passé et l'importance accordée au Profil gouvernemental de compétences. Le questionnaire est anonyme et n'inclut pas non plus de renseignements sur la région ou l'organisme de provenance du répondant. Des 171 participants contactés, 77 ont participé pour un taux de participation de 45 %. Cette collecte de données a été réalisée du 22 octobre au 9 novembre 2007.

- ◆ **La collecte auprès des participants potentiels au PFGP**

Une dernière collecte de données a été effectuée, cette fois auprès de participants potentiels au PFGP. À partir d'une liste fournie par l'équipe du CQL, l'équipe du CREXE a invité par

courriel l'ensemble des cadres admissibles au Programme, mais qui ne se sont pas inscrits, à remplir un questionnaire autoadministré en ligne (voir l'annexe VIII). Le questionnaire se divise en deux sections : les facteurs facilitant et contraignant la participation aux activités de perfectionnement, le profil des répondants. Les thèmes couverts dans ce questionnaire sont les suivants : le contexte organisationnel, la valorisation du perfectionnement dans leur organisation, l'utilité perçue du perfectionnement, la volonté d'intégrer un groupe, la confiance en soi vis-à-vis de la tâche d'apprentissage, la qualité des formations suivies par le passé et l'importance accordée au Profil gouvernemental de compétences. Le questionnaire est anonyme et n'inclut pas non plus de renseignements sur la région ou l'organisme de provenance du répondant. Des 126 participants contactés, 18 ont participé pour un taux de participation de 14 %. Cette collecte de données a été réalisée du 22 octobre au 9 novembre 2007.

1.3 L'analyse des données

Nous présentons maintenant la manière dont ont été analysées les données colligées.

◆ L'analyse des entretiens face-à-face avec les acteurs de la mise en œuvre

Toutes les entrevues en personne (quatre entrevues avec des responsables de la mise en œuvre, 12 entrevues avec des participants au PFGP) ont été enregistrées. Leur contenu a ensuite fait l'objet d'un compte rendu par question. Par la suite, le résumé des réponses a été analysé en fonction des thématiques contenues aux grilles d'entrevue utilisées. Une analyse transversale par thème a finalement été réalisée.

◆ L'analyse de l'enquête autoadministrée par PCG 360° auprès des participants au PFGP

Les données générées par les tests PCG 360° ont été compilées électroniquement dans une base de données de l'ENAP en fonction de chacune des questions du questionnaire. Une fois la période de collecte de données terminée, une demande d'extraction des données pour les cohortes associées aux groupes à l'étude a été présentée au service informatique de l'ENAP. Cette demande visait à obtenir les données du second et du premier test des participants du groupe exposé et les données du test des participants formant le groupe contrôle. Les données ont été fournies sous forme de moyennes pour chacune des 19 compétences. Une moyenne globale des réponses du participant, du supérieur, des collaborateurs, des pairs et de l'entourage était également disponible pour chaque participant. Aux fins de nos analyses, les moyennes globales du participant et de son entourage ont été retenues. Ce choix a été fait en raison du nombre important de données manquantes pour les supérieurs, les collaborateurs et les pairs. En effet, plusieurs participants n'ont pas été en mesure d'obtenir la participation de l'ensemble de leurs répondants pour leur second test. Il convient donc de noter que dans la plupart des cas, les moyennes de l'entourage obtenues sont amputées de plusieurs répondants.

Une fois les données obtenues, l'étape suivante a consisté à produire des tableaux de fréquence pour chacune des variables à l'analyse. Cette démarche a été réalisée afin de mieux repérer d'éventuelles irrégularités dans les données. Par la suite, les cas présentant des données manquantes ont été éliminés. Quatre participants n'ayant fourni aucune

donnée pour leur entourage ont été exclus de l'échantillon traité pour la comparaison de la moyenne globale selon l'entourage.

Afin de comparer les données du second et du premier test des participants du groupe exposé, un test t pour échantillons appariés a été réalisé. Comme ce test nécessite une variable normalement distribuée, un diagnostic de la normalité des distributions a été réalisé. À cette fin, des histogrammes de fréquence et des diagrammes en tige et feuilles ont été produits. Les indices d'asymétrie et de voussure ont également été vérifiés. Cet examen a permis de déceler un problème de distribution pour les moyennes globales avant et après du participant. Pour remédier à ce problème, une transformation logarithmique en base 10 a été réalisée. Le tableau 3 présente les résultats obtenus.

Tableau 3 : Différence entre les moyennes des participants au PCG 360° (mesure avant vs. mesure après)

Résultats PCG 360°	Mesure avant			Mesure après			r	Sig.	Test t
	n	M	ET	n	M	ET			
Moyenne globale selon le participant (Lg10)	31	.693505	.039	31	.706436	.034	.432	.015	-1.825 (df = 30), p < .078
Moyenne globale selon l'entourage	27	5.1263	.33	27	5.1741	.31	.511	.006	-.790 (df = 26), p < .437

Après avoir comparé les données du second et du premier test des participants du groupe exposé, nous avons cherché à comparer les données du deuxième test du groupe exposé avec les données des participants formant le groupe contrôle. À cette fin, un test t pour échantillons indépendants a été planifié. Ce test nécessite également une variable normalement distribuée et présuppose l'égalité des variances. Un diagnostic de la normalité des distributions a été réalisé (histogrammes de fréquence, diagrammes en tige et feuilles, vérification des indices d'asymétrie et de voussure). L'homogénéité de la variance a également été contrôlée. Cet examen a permis de déceler un problème de normalité dans la distribution de la variable. Une différence significative au niveau de la variance a également été observée. Pour remédier au problème de distribution, une transformation inverse ($1/x$) a été réalisée. Quant au problème de variance, nous avons retenu dans le cadre du test t le résultat où l'égalité de la variance n'était pas présumée. À noter, la transformation inverse a eu pour effet de modifier le sens de la moyenne (M) de chaque groupe. Ainsi, avant transformation, la moyenne était à l'avantage du groupe exposé. Pour cette raison, le tableau 4 présente également le résultat avant transformation.

Tableau 4 : Différence entre les moyennes des participants au PCG 360° (mesure après vs. groupe contrôle)

Résultats PCG 360°	Mesure après du groupe exposé			Groupe contrôle			F	Sig	Test <i>t</i>
	n	M	ET	n	M	ET			
Moyenne globale selon le participant	31	5.102	.4132	139	4.914	.551	3,975	.048	2.156 (df = 56.581), p < .035
Moyenne globale selon le participant (1/x)	31	.1972	.015	139	.2060	.022	7.548	.007	-2.660 (df = 62.09), p < .01

◆ **L'analyse de l'enquête autoadministrée par questionnaire en ligne auprès des participants au PFGP**

Les données recueillies ont été compilées électroniquement en fonction de chacune des questions du questionnaire. À l'exception de quatre questions, le questionnaire était composé de questions fermées avec échelles de Likert (variables ordinales). Une fois les données compilées, les différents choix de réponses possibles ont été codifiés de manière à permettre le calcul d'une moyenne pour chaque question. Les valeurs manquantes ont été identifiées. Par la suite, des tableaux de fréquence pour chacune des variables à l'analyse ont été produits. Cette démarche a été réalisée afin de mieux repérer d'éventuelles irrégularités dans les données.

Pour les questions ouvertes, une analyse a été effectuée afin de déterminer les thématiques communes. Les réponses ont ensuite été comptabilisées selon ces thématiques. Par exemple, à la question 4, les 16 raisons données par les participants pour expliquer leur absence à des journées de formation ont été ramenées à cinq réponses : un problème de disponibilité, une urgence, une charge de travail trop élevée, un conflit d'horaire, autre. La même opération a été réalisée pour la question 18, où les participants devaient identifier les éléments du PFGP qui leur servaient le plus et le moins. À cette occasion, les mentions par module ont été comptabilisées. Les quelques réponses se rapportant à des éléments particuliers, c'est-à-dire qui ne sont pas liés à un module dans leur ensemble, n'ont pas été modifiées afin de ne pas diminuer la richesse de l'information. Il en a été de même pour les réponses aux volets qualitatifs des questions 14 et 23.

Nous avons cherché à connaître le poids de certains facteurs dans la détermination de l'adoption de comportements en lien avec le Profil de compétences. Étant donné la taille limitée de l'échantillon (n = 77), nous avons tenté de réduire le nombre de variables. À cette fin, nous avons mis en commun les réponses des participants à des questions consacrées à une même thématique. L'utilisation à chaque question d'une même échelle ordinale permettait cette opération. De cette façon, les réponses des participants à la question 1 et 2 ont été additionnées pour devenir la variable « Pertinence du PFGP ». Les questions 3 a) à 3 l) sont devenues un indice sur la « Qualité de l'enseignement », les

questions 4 et 5, un indice de « Motivation du participant », les questions 10 a) à 10 s), un indice d'« Adoption de comportements », les questions 13, 15 et 16, un indice de « Transfert dans l'organisation » et les questions 17 a) à 17 e), un indice d'« Impacts dans l'organisation ».

Toujours afin de réduire le nombre de variables, une analyse factorielle en composantes principales avec rotation varimax a été effectuée avec SPSS sur les 18 items de la question 11 (n = 77). Une liste de 18 facteurs était présentée au répondant, et celui-ci devait cocher ceux qui, dans son cas, avaient favorisé l'adoption de comportements proposés au PFGP. Chaque facteur prenait la forme d'une variable dichotomique (oui; non).

Il est recommandé pour une analyse factorielle d'avoir de 10 à 15 observations par variable. Dans notre cas, l'échantillon minimal requis serait donc de 180 observations. Field (2005) mentionne toutefois que l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) peut être utilisé pour juger de l'adéquation de l'échantillonnage. Le critère minimal nécessaire à respecter est .5. Dans notre cas, l'indice KMO est à .548. Le critère minimal est donc respecté. Un plus grand nombre d'observations aurait toutefois procuré une plus grande fiabilité à l'analyse. Pour pouvoir réaliser une analyse factorielle, il est également important que des relations soient observées entre les variables. Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier cette prémisse. Dans notre cas, le test est significatif ($p < .001$), ce qui nous indique qu'il y a des relations entre les variables, donc qu'il est approprié de réaliser une analyse factorielle.

L'analyse factorielle a fait apparaître une structure en sept dimensions (eigenvalue > 1) expliquant 65 % de la variance totale (voir le tableau 5).

Tableau 5 : Total de la variance expliquée par les facteurs identifiés

Facteurs	Extraction des sommes des carrés de pondération			Rotation des sommes des carrés de pondération		
	Total	% de la variance expliquée	% cumulatif	Total	% de la variance expliquée	% cumulatif
1	2.887	16.038	16.038	2.113	11.738	11.738
2	1.996	11.09	27.128	1.941	10.785	22.523
3	1.679	9.325	36.454	1.653	9.185	31.708
4	1.454	8.08	44.534	1.59	8.831	40.539
5	1.356	7.536	52.069	1.559	8.662	49.202
6	1.197	6.647	58.716	1.407	7.815	57.017
7	1.064	5.909	64.625	1.369	7.608	64.625

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Après rotation varimax, nous avons observé les composantes (variables) ayant les pondérations les plus importantes (> .4) (en gras dans le tableau 6).

Tableau 6 : Matrice des composantes après rotation

	Composantes						
	1	2	3	4	5	6	7
Les comportements proposés semblent préférables à mes comportements antérieurs.	-.107	-.299	.064	.519	.011	-.396	.008
Je suis prêt à faire les efforts nécessaires.	.112	.077	-.031	.499	.222	.203	.485
Les comportements proposés sont compatibles avec les valeurs de mon organisation.	.163	.026	.121	.027	.001	.874	-.023
Les comportements proposés correspondent aux besoins de mon organisation.	.679	.187	-.085	.032	-.054	.273	-.178
Les comportements proposés sont simples à comprendre.	.06	.612	.364	-.079	-.05	.058	.194
Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.	.025	.809	-.006	.207	-.007	.009	-.061
La taille de mon organisation est idéale pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.	.119	.056	.754	-.045	.087	.137	-.126
Mon organisation dispose des ressources humaines nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.	-.013	-.207	.226	-.035	.582	.363	.15
L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail est idéal pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.	.011	.062	.797	.121	.125	-.052	.192
Mon pouvoir de décision est suffisant.	.505	-.264	.09	.066	.317	.137	-.065
J'ai le soutien de mes supérieurs ou de mes collaborateurs.	.803	.01	.043	-.260	.155	-.134	.284
Les comportements proposés sont compatibles avec les règles et procédures de mon organisation.	.607	.437	.155	.039	-.164	.154	-.053
L'efficacité des comportements m'a été démontrée.	-.111	.217	-.009	.798	-.045	.1	-.039
J'ai été accompagné (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc.) lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés.	-.074	.034	.092	-.078	-.073	-.056	.893

Les comportements proposés correspondent à mes besoins.	.128	.385	-.373	.066	.176	-.086	-.069
La période actuelle m'apparaît propice.	.262	.476	-.217	.059	.466	.041	.179
Les comportements proposés m'apparaissent efficaces.	.459	.192	.066	.528	-.087	-.331	-.219
Je dispose du temps nécessaire pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.	.008	.101	.073	-.013	.853	-.144	-.115

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser

Nous avons ensuite étudié les variables retenues à la suite de l'analyse des pondérations afin d'en extraire un sens commun. Dans l'ensemble, la composition des facteurs est relativement cohérente (voir le tableau 7). Par exemple, dans le cas du facteur 1, le soutien des supérieurs et des collaborateurs, la correspondance des comportements aux besoins de l'organisation et la compatibilité avec les règles et les procédures de l'organisation sont les variables avec les pondérations les plus importantes. Elles renvoient à un groupe de variables du modèle de problématique intitulé « conviction normative ». Certaines variables dont la pondération apparaissait importante ont été abandonnées en raison de leur incohérence avec le thème principal. Pour le facteur 1, c'est le cas du pouvoir de décision et de l'efficacité des comportements. Cet abandon est justifié par leur pondération plus faible par rapport aux variables principales retenues.

Tableau 7 : Contribution des variables aux facteurs

Facteur 1 Conviction normative 1	Facteur 2 Conviction de contrôle 1	Facteur 3 Contexte organisationnel	Facteur 4 Conviction comportementale	Facteur 5 Conviction de contrôle 2	Facteur 6 Conviction normative 2	Facteur 7 Suivi effectué
<p>1.1 J'ai le soutien de mes supérieurs ou de mes collaborateurs.</p> <p>1.2 Les comportements proposés correspondent aux besoins de mon organisation.</p> <p>1.3 Les comportements proposés sont compatibles avec les règles et procédures de mon organisation.</p>	<p>2.1 Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.</p> <p>2.2 Les comportements proposés sont simples à comprendre.</p> <p>2.3 La période actuelle m'apparaît propice.</p>	<p>3.1 L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail est idéal.</p> <p>3.2 La taille de mon organisation est idéale.</p>	<p>4.1 L'efficacité des comportements m'a été démontrée.</p> <p>4.2 Les comportements proposés m'apparaissent efficaces.</p> <p>4.3 Les comportements proposés semblent préférables à mes comportements antérieurs.</p> <p>4.4 Je suis prêt à faire les efforts nécessaires.</p>	<p>5.1 Je dispose du temps nécessaire.</p> <p>5.2 Mon organisation dispose des ressources humaines nécessaires.</p> <p>5.3 La période actuelle m'apparaît propice.</p>	<p>6.1 Les comportements proposés sont compatibles avec les valeurs de mon organisation.</p>	<p>7.1 J'ai été accompagné (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc.).</p>

Une analyse de régression multiple a ensuite été réalisée pour estimer l'intensité des relations entre, d'une part, les sept composantes principales et la variable « motivation du participant » et, d'autre part, l'adoption de comportements ($n = 67$). Des variables contrôles (niveau d'étude du participant, années de service dans la fonction publique, sexe) ont été introduites dans le modèle.

L'analyse indique que deux composantes, soit « conviction de contrôle 1 » et « suivi », ainsi que la variable « motivation » ont un effet particulièrement positif sur l'adoption de comportements (voir le tableau 8). Le modèle comporte toutefois quelques faiblesses. La petite taille de l'échantillon ($n = 67$) fait en sorte que la différence entre le R^2 et le R^2 ajusté est de plus de 5 %. Le R^2 ajusté (.361) doit donc être retenu. Aussi, la statistique de Mahalanobis est supérieure à 25 (28,513), ce qui pourrait révéler la présence de valeurs extrêmes multivariées. Les critères de Cook et de Leverage sont toutefois respectés, tout comme le test de Durbin-Watson.

Tableau 8 : Résultat des analyses par régression des facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements du PFGP

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Constante	36,061	6,443	
Conviction normative 1	-,564	,786	-,071
Conviction de contrôle 1	3,916	,846	,482*
Contexte organisationnel	1,269	,824	,158
Conviction comportementale	1,072	,839	,129
Conviction de contrôle 2	-,236	,934	-,026
Conviction normative 2	,271	,885	,033
Suivi effectué	2,144	,803	,275*
Motivation	2,25	,987	,252*
Niveau d'étude	,017	1,196	,001
Années de service dans la fonction publique	-1,08	1,621	-,074
Sexe	-,553	1,749	-,034

$R^2 = .468$ ($p < 0.05$)

R^2 ajusté = .361 ($p < 0.05$)

$p < 0.05$; *

◆ **L'analyse de l'enquête autoadministrée par questionnaire en ligne des participants potentiels au PFGP**

L'analyse ici s'est faite de la même manière que pour le questionnaire en ligne des participants. L'ensemble des questions posées aux participants potentiels a également été posé aux participants. Les données recueillies ont été compilées électroniquement en fonction de chacune des questions du questionnaire. Une fois les données compilées, les

différents choix de réponses possibles ont été codifiés de manière à permettre le calcul d'une moyenne pour chaque question.

Les données quantitatives ainsi produites ont été comparées à celles recueillies auprès des participants. Un test *t* pour échantillons indépendants a été réalisé afin de déterminer si les deux groupes différaient à certains égards. Ce test nécessite une variable normalement distribuée et présuppose l'égalité des variances. Un diagnostic de la normalité des distributions a été réalisé (histogrammes de fréquence, diagrammes en tige et feuilles, vérification des indices d'asymétrie et de voussure). L'homogénéité de la variance a également été contrôlée. Cet examen a permis de détecter un problème de normalité dans la distribution de la variable. Pour remédier au problème de distribution, une transformation inverse (sqrt(k-var)) a été réalisée. À noter, la transformation inverse a eu pour effet de modifier le sens de la moyenne (M) de chaque groupe. Ainsi, avant transformation, la moyenne était à l'avantage du groupe des participants au PFGP (voir le tableau 9).

Tableau 9 : Différence entre les moyennes des participants au PCG 360° et des non-participants

	Participants			Non-participants			F	Sig	Test <i>t</i>
	N	M	ET	n	M	ET			
Valorisation du perfectionnement	77	3.35	.58	18	2.89	.832	.945	.333	2.785 (df = 93), p < .006
Valorisation du perfectionnement sqrt(k-var)	77	1.264	.229	18	1.425	.29	.171	.68	- 2.55 (df = 93), p < .012

1.4 Les limites de l'étude

Malgré le souci constant de l'équipe d'évaluateurs de s'assurer de la validité, de la fiabilité et de la rigueur du processus de recherche, l'étude présente certaines limites. Celle-ci a trait à la représentativité des personnes ayant répondu pour certains groupes (participants au Programme ayant repassé le test PCG 360° et rempli le questionnaire en ligne; non-participants ayant rempli le questionnaire en ligne). Comme il est impossible de savoir si toutes les caractéristiques de la population à l'étude sont présentes dans les échantillons obtenus, il existe un degré d'erreur. Des biais peuvent avoir été introduits en choisissant des sujets dont les caractéristiques sont différentes de celles de la population cible. Par exemple, le poids dans notre échantillon des participants les plus enthousiastes vis-à-vis du PFGP est peut-être trop élevé par rapport à leur poids réel dans l'ensemble des participants. Par contre, les sujets ont été prélevés aléatoirement et en nombre important (taux de réponse de 30 % dans le cas du PCG 360° et de 45 % pour le questionnaire en ligne). Nous sommes donc relativement confiants quant à la fiabilité et à la validité du portrait obtenu.

**ANNEXE III : GRILLE D'ENTREVUE
AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DU CENTRE
QUÉBÉCOIS DU LEADERSHIP**



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

ÉTUDE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DU
PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE
Centre québécois de leadership
Grille d'entretien

Groupe d'acteurs : Acteurs niveau macro
Source d'information : Représentants du CQL
Outil de collecte des données : Entretien face-à-face
Nombre de questions : 24
Durée de l'entretien : 60 minutes

Informations administratives

Numéro de l'entretien : CQL-MACRO-___

Date de l'entretien : ___ / ___ / 2007

Heure au moment du début de l'entretien : ___ h ___

Heure au moment de la clôture de l'entretien : ___ h

Nom de la répondante : _____

Numéro de téléphone : 418 ____ - ____

Intervieweur :

Johann Jacob, professionnel de recherche au CREXE

Message d'introduction

Bonjour,

Mon nom est Johann Jacob, professionnel de recherche. Je travaille au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE).

Cette enquête vise à recueillir de l'information sur les circonstances de planification et de mise en œuvre du Programme de formation à la gestion publique et les facteurs qui ont facilité et contraint cette mise en œuvre. Vos réponses permettront d'approfondir la compréhension actuelle du rôle joué par le CQL dans le développement du Programme ainsi que des circonstances dans lesquelles s'est déroulée la mise sur les rails du CQL et du PFGP.

En vertu des dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, nous vous prions de remplir ce formulaire de consentement, car les entrevues seront enregistrées. Toutes les réponses que vous donnerez demeureront strictement confidentielles et elles ne serviront qu'à des fins d'analyse de contenu. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les renseignements recueillis puissent être exacts et les plus complets possible.

La question suivante est posée en guise d'introduction et de mise en contexte afin de nous permettre de situer le rôle que vous avez joué au cours de la mise en œuvre du PFGP.

Q.1 : À quel moment avez-vous été impliqué dans le dossier du développement du PFGP?

Q.1.1 : Quel était alors votre rôle?

PREMIER THÈME : LES INTRANTS DU CQL

Les questions suivantes concernent les éléments mis à la disposition du CQL avant le développement et la mise en œuvre du PFGP. Les questions portent d'abord sur le Profil gouvernemental de compétences et visent à comprendre l'intention originale des concepteurs de l'intervention. De plus, les questions visent à identifier les ressources octroyées à l'ENAP et au CQL pour remplir leur mandat.

Premier sous-thème : Le Profil gouvernemental de compétences

Q.2 : Quelle était l'intention originale des concepteurs de l'intervention? Quels étaient les effets recherchés sur les cibles de l'intervention?

Q.3 : Les concepteurs de l'intervention avaient-ils développé une logique d'intervention? Si oui, selon quels modèles ou selon quelles références?

Q.4 : Quel apport a eu l'étude réalisée par Bourgault, Charih, Maltais et Rouillard dans l'élaboration d'un nouveau profil de compétences pour le personnel de gestion?

Q.5 : Diriez-vous que la logique d'intervention avec le nouveau profil de compétences consistait en une mise à niveau des compétences par rapport à ce qui est observable dans d'autres administrations publiques?

<p>Q.6 : Quel est le niveau de comportement souhaité par les concepteurs du Programme chez les participants au PFGP?</p>
<p>Q.7 : Comment traduiriez-vous le mandat qui a été confié au CQL dans le cadre du développement d'un programme de formation découlant du Profil de compétences gouvernemental?</p>
<p>Deuxième sous-thème : Les ressources investies</p> <p>Q.8 : Est-ce que les ressources prévues correspondaient aux ressources fournies au CQL pour développer le PFGP? Ces ressources vous semblaient-elles réalistes par rapport aux objectifs fixés lors de cette planification?</p>
<p>DEUXIÈME THÈME : LES EXTRANTS DU CQL</p>
<p>Les questions qui suivent portent sur les réalisations (extrants) de l'intervention et s'intéressent principalement au contenu du PFGP.</p>
<p>Premier sous-thème : Le PFGP</p> <p>Q.9 : Dans quelle mesure le contenu du PFGP est-il conforme aux intentions qui ont justifié son développement?</p>
<p>Q.10 : Que pensez-vous des résultats atteints, en proportion des efforts déployés, pour mettre sur pied un programme de formation à l'intention des nouveaux gestionnaires?</p>
<p>Q.10.1 : À la suite des résultats obtenus, la stratégie a-t-elle été réorientée? Si oui, à quel niveau?</p>
<p>Deuxième sous-thème : Les activités et documents promotionnels</p> <p>Q.11 : Que pensez-vous des résultats atteints, en proportion des efforts déployés par le CQL, pour joindre la clientèle du PFGP?</p>

Q.11.1 : À la suite des résultats obtenus, la stratégie a-t-elle été réorientée?

Q.12 : À quel point les activités réalisées et les documents produits à l'intention de la clientèle cible du PFGP et les modes de diffusion choisis ont-ils permis de recruter un nombre satisfaisant de participants ciblés?

TROISIÈME THÈME : LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DU CQL

Les prochaines questions visent d'abord à décrire la planification de l'intervention, soit avant la création du CQL et du PFGP. Les questions concerneront également les activités de production découlant de cette planification. Les informations recueillies permettront de mieux cerner les activités réalisées par l'ensemble des intervenants au cours de l'intervention ainsi que votre appréciation de la démarche de mise en œuvre.

Premier sous-thème : La planification de l'intervention

Q.13 : Pouvez-vous résumer comment s'est déroulée la planification de l'intervention (soit durant la période avant le développement du PFGP)?

Q.13.1 : Qui ont été les principaux partenaires?

Q.13.2 : Sur quelles bases les actions à entreprendre ont-elles été priorisées?

Deuxième sous-thème : Le développement du PFGP

Q.14 : Dans le cadre du développement du PFGP, pouvez-vous résumer les principales orientations choisies par le CQL? Quelles raisons ont motivé ces choix?

Q.15 : En ce qui concerne le développement du PFGP, quel bilan en dressez-vous?

<p>Q.15.1 : Les objectifs énoncés ont-ils tous été atteints?</p>
<p>Q.15.2 : Avec le recul, croyez-vous que certaines choses auraient dû être faites différemment?</p>
<p>Q.16 : Quels éléments ont facilité le développement du PFGP?</p>
<p>Q.16.1 : Quels éléments ont compliqué le développement du PFGP?</p>
<p>QUATRIÈME THÈME : LES FACTEURS FACILITANT OU CONTRAIGNANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION</p>
<p>Les questions qui suivent portent sur les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre de l'intervention et s'intéressent principalement à la raison d'être de l'intervention, au déroulement des étapes antérieures au développement du Programme et à la motivation des participants au PFGP.</p>
<p>Premier sous-thème : Intentions du Programme</p> <p>Q.17 : Dans quelle mesure le contenu du PFGP est-il adapté aux besoins des gestionnaires de la fonction publique québécoise?</p>
<p>Deuxième sous-thème : Déroulement des étapes antérieures à la mise en œuvre de l'intervention</p> <p>Q.18 : Qui étaient les principaux acteurs en présence lors de la planification de l'intervention? (SCT, ENAP, autres)</p>
<p>Q.18.1 : Quelle était l'attitude de chacun d'eux?</p>

Q.19 : Quels étaient les rôles des différents acteurs (SCT, ENAP, autres) concernés lors des étapes de la planification de l'intervention et du développement du Programme?
Q.19.1 : Ces rôles ont-ils évolué avec le temps?
Q.19.2 : Cette évolution des rôles a-t-elle influencé la dynamique établie entre les partenaires?
Q.20 : Cette évolution des rôles est-elle la résultante de facteurs politiques, administratifs ou juridiques?
Troisième sous-thème : L'attitude du participant
Q.21 : Le Programme a-t-il prévu, à l'intention des participants, des incitations à s'investir davantage dans la formation?
Q.22 : Y a-t-il un taux d'absentéisme important chez les participants?
Q.22.1 : Y a-t-il un taux d'abandon important chez les participants?
Q.23 : Les participants effectuent-ils à leur initiative des travaux préparatoires liés aux sujets abordés lors de la formation (par exemple, effectuer des recherches sur Internet, consulter des livres, lire des textes, etc.)?
ÉVALUATION FORMATIVE

Q.24 : Comme l'objet premier de cette évaluation est de recueillir des informations visant l'amélioration de la mise en œuvre du PFGP, y a-t-il, selon vous, des éléments qui devraient être modifiés à court, moyen et long terme afin de favoriser une meilleure mise en œuvre?

Message de clôture

Selon vous, y a-t-il des documents administratifs (documents de présentation, suivi de gestion, enquêtes) que nous devrions consulter afin de compléter l'étude de la mise en œuvre du PFGP?

Je vous remercie de l'intérêt manifesté pour l'évaluation de la mise en œuvre du PFGP. Le CREXE remettra en novembre prochain les résultats de l'évaluation au Centre québécois de leadership.

Entre-temps, si vous souhaitez ajouter des éléments à votre grille d'entrevue, n'hésitez pas à me contacter au 418 641-3000, poste 6177. C'est avec plaisir que je prendrai en note vos commentaires et vos suggestions.

Je vous remercie de votre collaboration.

**ANNEXE IV : GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS
DES REPRÉSENTANTS DE L'ENAP**



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

ÉTUDE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DU
PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE
Centre québécois de leadership
Grille d'entretien

Groupe d'acteurs : Acteurs niveau macro
Source d'information : Représentants de l'ENAP
Outil de collecte des données : Entretien face-à-face
Nombre de questions : 21
Durée de l'entretien : 60 minutes

Informations administratives

Numéro de l'entretien : CQL-MACRO-____

Date de l'entretien : ____ / ____ / 2007

Heure au moment du début de l'entretien : ____ h ____

Heure au moment de la clôture de l'entretien : ____ h

Nom de la répondante : _____

Numéro de téléphone : 418 ____ - ____

Intervieweur :

Johann Jacob, professionnel de recherche au CREXE

Message d'introduction

Bonjour,

Mon nom est Johann Jacob, professionnel de recherche. Je travaille au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE).

Cette enquête vise à recueillir de l'information sur les circonstances de planification et de mise en œuvre du Programme de formation à la gestion publique et les facteurs qui ont facilité et contraint cette mise en œuvre. Vos réponses permettront d'approfondir la compréhension actuelle du rôle joué par l'ENAP dans la diffusion du Programme ainsi que des circonstances dans lesquelles s'est déroulée la mise sur les rails de ce mandat de l'ENAP.

En vertu des dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, nous vous prions de remplir ce formulaire de consentement, car les entrevues seront enregistrées. Toutes les réponses que vous donnerez demeureront strictement confidentielles et elles ne serviront qu'à des fins d'analyse de contenu. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les renseignements recueillis puissent être exacts et les plus complets possible.

La question suivante est posée en guise d'introduction et de mise en contexte afin de nous permettre de situer le rôle que vous avez joué au cours de la mise en œuvre du PFGP.

Q.1 : À quel moment avez-vous été impliqué dans le dossier de la mise en œuvre du PFGP?

Q.1.1 : Quel était alors votre rôle?

PREMIER THÈME : LES INTRANTS DE L'ENAP

Les questions suivantes concernent les éléments mis à la disposition de l'ENAP dans le cadre de la mise en œuvre du PFGP. Les questions portent d'abord sur le Profil gouvernemental de compétences et visent à comprendre l'intention originale des concepteurs du Programme. De plus, les questions visent à identifier les ressources octroyées à l'ENAP et au CQL pour remplir leur mandat.

Premier sous-thème : Le Profil gouvernemental de compétences

Q.2 : Quel est le niveau de comportement souhaité par les concepteurs du Programme chez les participants au PFGP?

Q.3 : Comment traduiriez-vous le mandat qui a été confié au CQL dans le cadre du développement d'un programme de formation découlant du Profil de compétences gouvernemental?

Deuxième sous-thème : Le PFGP

Q.4 : Dans quelle mesure le contenu du PFGP est-il adapté aux besoins des gestionnaires de la fonction publique québécoise?

Troisième sous-thème : Les ressources investies

Q.5 : Quelles formes ont pris les investissements de l'ENAP dans le cadre de la diffusion du PFGP : ressources humaines (en équivalent temps complet), financières et matérielles?

<p>Q.6 : Les ressources disponibles vous semblent-elles réalistes par rapport aux objectifs fixés?</p>
<p>DEUXIÈME THÈME : LES EXTRANTS DE L'ENAP</p>
<p>Les questions qui suivent portent sur les réalisations (extrants) de l'intervention et s'intéressent principalement aux participants au PFGP.</p>
<p>Premier sous-thème : Les participants au PFGP</p>
<p>Q.7 : À quel point l'ENAP est-elle en mesure de répondre à la demande de participation au PFGP des gestionnaires de la fonction publique québécoise?</p>
<p>Q.8 : Que pensez-vous des résultats atteints, en proportion des efforts déployés par l'ENAP, pour former les gestionnaires?</p>
<p>Q.8.1 : À la suite des résultats obtenus, la stratégie a-t-elle été réorientée? Si oui, à quel niveau?</p>
<p>Q.9 : Quels sont les principaux motifs expliquant la non-participation au PFGP de certains gestionnaires?</p>
<p>TROISIÈME THÈME : LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DE L'ENAP</p>
<p>Les prochaines questions visent d'abord à décrire la planification des activités réalisées par l'ENAP dans le cadre de la mise en œuvre du PFGP. Les questions s'attarderont ensuite plus particulièrement aux activités concernant la diffusion du Programme et venant appuyer la mise en œuvre du Programme. Les informations recueillies permettront de mieux cerner les activités réalisées par l'ensemble des intervenants ainsi que votre appréciation de la démarche de mise en œuvre.</p>

Premier sous-thème : La diffusion du PFGP
Q.10 : Dans le cadre de la diffusion du PFGP, pouvez-vous résumer les principales orientations choisies par l'ENAP? Quelles raisons ont motivé ces choix?
Q.11 : En ce qui concerne la diffusion du PFGP, quel bilan en dressez-vous?
Q.11.1 : Les objectifs énoncés sont-ils atteints?
Q.11.2 : Avec le recul, feriez-vous les choses différemment?
Q.12 : Quels éléments facilitent la diffusion du PFGP?
Q.12.1 : Quels éléments compliquent la diffusion du PFGP?
Deuxième sous-thème : Les activités pour appuyer la mise en œuvre du Programme (logistique, secrétariat, publicité)
Q.13 : Dans le cadre des activités pour appuyer la mise en œuvre du PFGP, pouvez-vous résumer les principales orientations choisies par l'ENAP? Quelles raisons ont motivé ces choix?
Q.14 : En ce qui concerne les activités pour appuyer la mise en œuvre du PFGP, quel bilan en dressez-vous?
Q.14.1 : Les objectifs énoncés ont-ils tous été atteints?

<p>Q.14.2 : Avec le recul, croyez-vous que certaines choses auraient dû être faites différemment?</p>
<p>Q.15 : Quels éléments facilitent ces activités?</p>
<p>Q.15.1 : Quels éléments les compliquent?</p>
<p>Q.16 : Que pensez-vous des résultats atteints, en proportion des efforts déployés par le CQL, pour joindre la clientèle du PFGP?</p>
<p>Q.16.1 : À la suite des résultats obtenus, la stratégie a-t-elle été réorientée?</p>
<p>Q.17 : À quel point les activités réalisées et les documents produits à l'intention de la clientèle cible du PFGP et les modes de diffusion choisis ont-ils permis de recruter un nombre satisfaisant de participants ciblés?</p>
<p>QUATRIÈME THÈME : LES FACTEURS FACILITANT OU CONTRAIGNANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION</p>
<p>Les questions qui suivent portent sur les facteurs facilitant ou contraignant la diffusion du Programme et s'intéressent principalement à l'attitude des participants lors des journées de formation.</p> <p>Premier sous-thème : Attitude du participant</p> <p>Q.18 : Le Programme a-t-il prévu, à l'intention des participants, des incitations à s'investir davantage dans la formation?</p>
<p>Q.19 : Y a-t-il un taux d'absentéisme important chez les participants?</p>

Q.19.1 : Y a-t-il un taux d'abandon important chez les participants?

Q.20 : Les participants effectuent-ils à leur initiative des travaux préparatoires liés aux sujets abordés lors de la formation (par exemple, effectuer des recherches sur Internet, consulter des livres, lire des textes, etc.)?

ÉVALUATION FORMATIVE

Q.21 : Comme l'objet premier de cette évaluation est de recueillir des informations visant l'amélioration de la mise en œuvre du PFGP, y a-t-il, selon vous, des éléments qui devraient être modifiés à court, moyen et long terme afin de favoriser une meilleure diffusion du PFGP?

Message de clôture

Selon vous, y a-t-il des documents administratifs (documents de présentation, suivi de gestion, enquêtes) que nous devrions consulter afin de compléter l'étude de la mise en œuvre du PFGP?

Je vous remercie de l'intérêt manifesté pour l'évaluation de la mise en œuvre du PFGP. Le CREXE remettra en novembre prochain les résultats de l'évaluation au Centre québécois de leadership.

Entre-temps, si vous souhaitez ajouter des éléments à votre grille d'entrevue, n'hésitez pas à me contacter au 418 641-3000, poste 6177. C'est avec plaisir que je prendrai en note vos commentaires et vos suggestions.

Je vous remercie de votre collaboration.

**ANNEXE V : GRILLE D'ENTREVUE
AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS
DU SECRÉTARIAT
DU CONSEIL DU TRÉSOR**



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

ÉTUDE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DU
PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE
Centre québécois de leadership
Grille d'entretien

Groupe d'acteurs : Acteurs niveau macro
Source d'information : Représentants du SCT (ayant planifié la mise en oeuvre)
Outil de collecte des données : Entretien face-à-face
Nombre de questions : 17
Durée de l'entretien : 60 minutes

Informations administratives

Numéro de l'entretien : CQL-MACRO-__

Date de l'entretien : __ / __ / 2007

Heure au moment du début de l'entretien : __ h__

Heure au moment de la clôture de l'entretien : __ h

Nom de la répondante : _____

Numéro de téléphone : 418 ____ - ____

Intervieweur :

Johann Jacob, professionnel de recherche au CREXE

Message d'introduction

Bonjour,

Mon nom est Johann Jacob, professionnel de recherche. Je travaille au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE).

Cette enquête vise à recueillir de l'information sur les circonstances de planification et de mise en œuvre du Programme de formation à la gestion publique et les facteurs qui ont facilité et contraint cette mise en œuvre. Vos réponses permettront d'approfondir la compréhension actuelle du rôle joué par le Secrétariat du Conseil du trésor dans le développement du Programme ainsi que des circonstances dans lesquelles s'est déroulée la mise sur les rails du CQL et le PFGP.

En vertu des dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, nous vous prions de remplir ce formulaire de consentement, car les entrevues seront enregistrées. Toutes les réponses que vous donnerez demeureront strictement confidentielles et elles ne serviront qu'à des fins d'analyse de contenu. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les renseignements recueillis puissent être exacts et les plus complets possible.

La question suivante est posée en guise d'introduction et de mise en contexte afin de nous permettre de situer le rôle que vous avez joué au cours de la mise en œuvre du PFGP.

Q.1 : À quel moment avez-vous été impliqué dans le dossier du développement du PFGP?

Q.1.1 : Quel était alors votre rôle?

PREMIER THÈME : LES INTRANTS DU CQL

Les questions suivantes concernent les éléments mis à la disposition du CQL avant le développement et la mise en œuvre du PFGP. Les questions portent d'abord sur le Profil gouvernemental de compétences et visent à comprendre l'intention originale des concepteurs de l'intervention. De plus, les questions visent à identifier les ressources octroyées à l'ENAP et au CQL pour remplir leur mandat.

Premier sous-thème : Le Profil gouvernemental de compétences

Q.2 : Quelle était l'intention originale des concepteurs de l'intervention? Quels étaient les effets recherchés sur les cibles de l'intervention?

Q.3 : Les concepteurs de l'intervention avaient-ils développé une logique d'intervention? Si oui, selon quels modèles ou selon quelles références?

Q.4 : Quel apport a eu l'étude réalisée par Bourgault, Charih, Maltais et Rouillard dans l'élaboration d'un nouveau profil de compétences pour le personnel de gestion?

Q.5 : Diriez-vous que la logique d'intervention avec le nouveau profil de compétences consistait en une mise à niveau des compétences par rapport à ce qui est observable dans d'autres administrations publiques?

<p>Q.6 : Quel est le niveau de comportement souhaité par les concepteurs du Programme chez les participants au PFGP?</p>
<p>Deuxième sous-thème : Les ressources investies</p> <p>Q.7 : Quelles formes ont pris les investissements du SCT dans le cadre de cette intervention : ressources humaines (en équivalent temps complet), financières et matérielles?</p>
<p>DEUXIÈME THÈME : LES EXTRANTS DU CQL</p>
<p>Les questions qui suivent portent sur les réalisations (extrants) de l'intervention et s'intéressent principalement au contenu du PFGP.</p>
<p>Premier sous-thème : Le PFGP</p> <p>Q.8 : Dans quelle mesure le contenu du PFGP est-il conforme aux intentions qui ont justifié son développement?</p>
<p>Q.9 : Que pensez-vous des résultats atteints, en proportion des efforts déployés, pour mettre sur pied un programme de formation à l'intention des nouveaux gestionnaires?</p>
<p>Q.9.1 : À la suite des résultats obtenus, la stratégie a-t-elle été réorientée? Si oui, à quel niveau?</p>
<p>TROISIÈME THÈME : LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DU CQL</p>
<p>Les prochaines questions visent d'abord à décrire la planification de l'intervention, soit avant la création du CQL et du PFGP. Les questions concerneront également les activités de production découlant de cette planification. Les informations recueillies permettront de mieux cerner les activités réalisées par l'ensemble des intervenants au cours de l'intervention ainsi que votre appréciation de la démarche de mise en œuvre.</p>

Premier sous-thème : La planification de l'intervention

Q.10 : Pouvez-vous résumer comment s'est déroulée la planification de l'intervention (soit durant la période avant la création du CQL)?

Q.10.1 : Qui ont été les principaux partenaires?

Q.10.2 : Sur quelles bases les actions à entreprendre ont-elles été priorisées?

Deuxième sous-thème : Le développement du PFGP

Q.11 : En ce qui concerne le développement du PFGP, quel bilan en dressez-vous?

Q.11.1 : Les objectifs énoncés ont-ils tous été atteints?

Q.11.2 : Avec le recul, croyez-vous que certaines choses auraient dû être faites différemment?

Q.12 : Quels éléments ont facilité le développement du PFGP?

Q.12.1 : Quels éléments ont compliqué le développement du PFGP?

QUATRIÈME THÈME : LES FACTEURS FACILITANT OU CONTRAIGNANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION

Les questions qui suivent portent sur les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre de l'intervention et s'intéressent principalement à la raison d'être de l'intervention et au déroulement des étapes antérieures au développement du Programme.

<p>Premier sous-thème : Intentions du Programme</p> <p>Q.13 : Dans quelle mesure le contenu du PFGP est-il adapté aux besoins des gestionnaires de la fonction publique québécoise?</p>
<p>Deuxième sous-thème : Déroulement des étapes antérieures à la mise en œuvre de l'intervention</p> <p>Q.14 : Qui étaient les principaux acteurs en présence lors de la planification de l'intervention? (SCT, ENAP, autres)</p>
<p>Q.14.1 : Quelle était l'attitude de chacun d'eux?</p>
<p>Q.15 : Quels étaient les rôles des différents acteurs (SCT, ENAP, autres) concernés lors des étapes de la planification de l'intervention et du développement du Programme?</p>
<p>Q.15.1 : Ces rôles ont-ils évolué avec le temps?</p>
<p>Q.15.2 : Cette évolution des rôles a-t-elle influencé la dynamique établie entre les partenaires?</p>
<p>Q.16 : Cette évolution des rôles est-elle la résultante de facteurs politiques, administratifs ou juridiques?</p>
<p>ÉVALUATION FORMATIVE</p>
<p>Q.17 : Comme l'objet premier de cette évaluation est de recueillir des informations visant l'amélioration de la mise en œuvre du PFGP, y a-t-il, selon vous, des éléments qui devraient être modifiés à court, moyen et long terme afin de favoriser une meilleure mise en œuvre?</p>

Message de clôture

Selon vous, y a-t-il des documents administratifs (documents de présentation, suivi de gestion, enquêtes) que nous devrions consulter afin de compléter l'étude de la mise en œuvre du PFGP?

Je vous remercie de l'intérêt manifesté pour l'évaluation de la mise en œuvre du PFGP. Le CREXE remettra en novembre prochain les résultats de l'évaluation au Centre québécois de leadership.

Entre-temps, si vous souhaitez ajouter des éléments à votre grille d'entrevue, n'hésitez pas à me contacter au 418 641-3000, poste 6177. C'est avec plaisir que je prendrai en note vos commentaires et vos suggestions.

Je vous remercie de votre collaboration.

**ANNEXE VI : GRILLE D'ENTREVUE
AUPRÈS DES PARTICIPANTS AYANT COMPLÉTÉ
LE PFGP DEPUIS AU MOINS SIX MOIS**



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

ÉTUDE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DU
PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE
Centre québécois de leadership
Grille d'entretien

Groupe d'acteurs : Participants PFGP

Source d'information : Participants ayant complété le PFGP depuis au moins six mois

Outil de collecte des données : Entrevue face-à-face

Nombre de questions : 20

Durée de l'entretien : 60 minutes

Informations administratives

Numéro de l'entretien : CQL-PART-__

Date de l'entretien : __ / __ / 2007

Heure au moment du début de l'entretien : __ h__

Heure au moment de la clôture de l'entretien : __ h

Nom du/de la répondant(e) : _____

Numéro de téléphone : __ __ - __

Intervieweur :

Johann Jacob, professionnel de recherche au CREXE

Message d'introduction

Bonjour,

Mon nom est Johann Jacob, professionnel de recherche. Je travaille au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE).

Cette enquête vise à recueillir de l'information sur les effets du Programme de formation à la gestion publique et les facteurs qui ont facilité et contraint la concrétisation de ces effets. Vos réponses permettront à l'équipe d'évaluation de porter un jugement global sur les effets du PFGP et d'identifier des pistes d'amélioration pour les prochaines cohortes de gestionnaires.

En vertu des dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, nous vous prions de remplir ce formulaire de consentement, car les entrevues seront enregistrées. Toutes les réponses que vous donnerez demeureront strictement confidentielles et elles ne serviront qu'à des fins d'analyse de contenu. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les renseignements recueillis puissent être exacts et les plus complets possible.

La question suivante est posée à des fins d'analyse afin de dresser un profil des répondants rencontrés.

Q.1 : À quelle catégorie de cadre appartenez-vous?

Q.1.1 : Combien d'années de service comptez-vous au sein de la fonction publique québécoise?

**PREMIER THÈME : LES FACTEURS FACILITANT OU CONTRAIGNANT
LA PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE**

Cette section de l'entrevue vise à obtenir des informations sur le milieu organisationnel dans lequel vous œuvrez et sur votre perception des activités de formation continue en général (et non uniquement dans le cadre du PFGP).

Premier sous-thème : Le contexte organisationnel

Q.2 : Comment décririez-vous le contexte organisationnel actuel de votre organisation?

Deuxième sous-thème : La valorisation de la formation continue dans l'organisation

Q.3 : Comment perçoit-on la formation continue dans votre organisation?

Troisième sous-thème : L'utilité perçue des formations continues

Q.4 : Que pensez-vous des formations continues en cours de carrière?

Quatrième sous-thème : Intégration, appartenance

Q.5 : Quelles sont les raisons pouvant pousser un gestionnaire à participer à des formations continues en cours de carrière?

Cinquième sous-thème : Confiance en soi

Q.6 : Quand vous commencez une formation continue, comment vous sentez-vous par rapport

à vos capacités d'acquérir les compétences?
<p>Sixième sous-thème : Qualité des formations suivies</p> <p>Q.7 : L'investissement personnel que nécessite une formation continue (en temps, en investissement psychologique, etc.) est-il pour vous compensé par les gains? En d'autres termes, cela vaut-il la peine?</p>
<p>Septième sous-thème : Préférences</p> <p>Q.8 : Quelle importance accordez-vous d'assurer l'adéquation de vos compétences avec celles du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement du Secrétariat du Conseil du trésor?</p>
DEUXIÈME THÈME : LE PFGP
<p>Cette section de l'entrevue s'intéresse au Programme de formation à la gestion publique (PFGP), programme que vous avez complété. Les questions visent dans un premier temps à obtenir des éléments de rétroaction sur le Programme. Elles visent ensuite à recueillir des informations sur le transfert des apprentissages dispensés dans le cadre du Programme.</p>
<p>Premier sous-thème : La pertinence du PFGP</p> <p>Q.9 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos de la pertinence du PFGP?</p>
<p>Deuxième sous-thème : La qualité technique de l'enseignement</p> <p>Q.10 : À propos de la qualité technique de l'enseignement lors du PFGP...</p>
<p>Q.10.1 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos du respect accordé au participant par les formateurs?</p>
<p>Q.10.2 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos de l'attractivité de la tâche</p>

d'apprentissage?
Q.10.3 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos des formateurs?
Q.10.4 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos du groupe?
Q.10.5 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos de l'obligation d'avoir occupé un poste de gestion pour une durée minimale de six mois avant de suivre le PFGP?
Q.10.6 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos de votre facilité (ou difficulté) à vous rendre disponible pour la durée de chaque module?
Q.10.7 : Quels commentaires pourriez-vous formuler à propos du fait de tenir le module 3 en résidence?
Troisième sous-thème : La motivation du participant
Q.11 : En prévision des journées où vous assistiez à une activité du PFGP, effectuiez-vous à votre initiative des travaux préparatoires liés aux sujets abordés lors de la formation?
Quatrième sous-thème : Réflexion
Q.12 : Depuis que vous avez terminé le PFGP, avez-vous repensé aux éléments qui vous ont été présentés durant ce programme de formation? À quelle fréquence?
Cinquième sous-thème : Discussion
Q.13 : Avez-vous eu des discussions informelles avec vos collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP? À quelle fréquence?

<p>Sixième sous-thème : Système de référence</p> <p>Q.14 : Votre participation au PFGP vous a-t-elle amené à voir différemment un ou des éléments liés à votre travail? Lesquels?</p>
<p>Septième sous-thème : Adoption</p> <p>Q.15 : Votre participation au PFGP vous a-t-elle fait adopter un ou plusieurs nouveaux comportements?</p>
<p>Q.16 : Qu'est-ce qui, dans votre cas, a pu <u>FAVORISER</u> l'adoption de nouveaux comportements à la suite du PFGP?</p>
<p>Q.17 : Qu'est-ce qui, dans votre cas, a pu <u>FREINER</u> l'adoption de nouveaux comportements à la suite du PFGP?</p>
<p>Q.18 : Dans le but d'encourager vos pairs, collaborateurs ou supérieurs à adopter un ou plusieurs nouveaux comportements, avez-vous effectué vers eux des activités visant le transfert d'éléments qui vous ont été présentés au PFGP?</p>
<p>Si OUI à la question précédente :</p>
<p>Q.18.1 : En quoi consistaient ces activités de transfert?</p>
<p>Q.18.2 : À la suite de votre activité de transfert, vos collaborateurs, pairs ou supérieurs ont-ils eu des discussions informelles avec d'autres personnes sur les éléments que vous leur avez présentés? À quelle fréquence?</p>
<p>Q.18.3 : Avez-vous été mis au courant d'efforts faits par vos collaborateurs, pairs ou supérieurs pour utiliser un ou plusieurs éléments issus du PFGP que vous leur auriez transférés?</p>

Huitième sous-thème : Impacts sur la capacité organisationnelle

Q.19 : Le transfert d'éléments issus du PFGP a-t-il influencé les dimensions suivantes de votre organisation? Si oui, à quel niveau?

Q.19.1 : Le leadership stratégique (leadership, planification stratégique, régie interne, structure, gestion de créneaux) :

Q.19.2 : La gestion financière (planification financière, responsabilité comptable, états et systèmes financiers) :

Q.19.3 : L'infrastructure (gestion des installations, gestion de la technologie) :

Q.19.4 : La gestion des programmes (planification, exécution et suivi des programmes et des projets) :

Q.19.5 : La gestion des processus organisationnels (résolution de problèmes, prise de décisions, communications, suivi et évaluation) :

Q.19.6 : Les liens avec d'autres organisations (planification, mise en application et gestion des réseaux et des partenariats) :

Q.19.7 : La gestion des ressources humaines (planification, dotation, perfectionnement, évaluation de la performance, maintien de relations constructives avec le personnel) :

ÉVALUATION FORMATIVE

Q.20 : Comme l'objet premier de cette évaluation est de recueillir des informations visant l'amélioration du PFGP, y a-t-il, selon vous, des éléments qui devraient être modifiés à court, moyen et long terme afin de favoriser un meilleur transfert des apprentissages?

Message de clôture

Je vous remercie de l'intérêt manifesté pour l'évaluation de la mise en œuvre du PFGP. Le CREXE remettra en novembre prochain les résultats de l'évaluation au Centre québécois de leadership.

Entre-temps, si vous souhaitez ajouter des éléments à votre grille d'entrevue, n'hésitez pas à me contacter au 418 641-3000, poste 6177. C'est avec plaisir que je prendrai en note vos commentaires et vos suggestions.

Je vous remercie de votre collaboration.

**ANNEXE VII : QUESTIONNAIRE EN LIGNE
AUPRÈS DES PARTICIPANTS AU PFGP**



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Projet de recherche

Présentation du projet PFGP

Centre québécois
de leadership

Complice | de votre développement



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Titre du projet de recherche : Évaluation de la mise en œuvre et des effets du Programme de formation à la gestion publique (PFGP) du Centre québécois de leadership (CQL)

Outil de collecte : Questionnaire en ligne auprès des participants au PFGP

Temps de réponse nécessaire : 10 à 15 minutes

Piloté par le Centre québécois de leadership (CQL) et diffusé par l'École nationale d'administration publique (ENAP), le Programme de formation à la gestion publique (PFGP) s'adresse aux personnes nommées pour la première fois à un poste de gestionnaire des classes 4 à 10 au sein de la fonction publique québécoise. L'objectif général du programme est d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences.

Le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) a été mandaté par le CQL pour évaluer le PFGP. Le CREXE est une unité administrative de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il a pour mission d'assumer un leadership dans le développement, l'application et la promotion de l'évaluation, tant au niveau national qu'international, ainsi que dans la formation de chercheurs et d'analystes en évaluation. Par la diffusion de ses travaux et le transfert de connaissances, le CREXE apporte une contribution notable aux progrès de la discipline et de la pratique de l'évaluation des politiques et programmes publics.

Membres de l'équipe de recherche

Richard Marceau, Professeur titulaire et Directeur du CREXE, ENAP
Johann Jacob, Agent de recherche et chargé de projet CREXE, ENAP

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX PARTICIPANTS

Usager Id. : * Courriel: *

* Obligatoire

Nous vous invitons à lire attentivement chaque question et à inscrire vos réponses dans l'espace réservé à cet effet.

Cette section du questionnaire s'intéresse au Programme de formation à la gestion publique (PFGP), programme que vous avez complété. Les questions visent dans un premier temps à obtenir des éléments de rétroaction sur le programme. Elles visent ensuite à recueillir des informations sur le transfert des apprentissages effectués dans le cadre du programme.

Q.1 Vous avez trouvé le PFGP :

- 1) Tout à fait inutile
- 2) Plutôt inutile
- 3) Utile
- 4) Très utile

Q.2 Le contenu du PFGP est adapté aux besoins des nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise :

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait

Q.3 À propos de la qualité technique de l'enseignement lors du PFGP :

- | | |
|---|------------------|
| a) Avez-vous eu l'impression d'avoir le droit à l'erreur? | Faites votre cho |
| b) Avez-vous eu l'impression d'avoir le droit de progresser à votre rythme? | Faites votre cho |
| c) Avez-vous eu l'impression d'être traité ou traitée en adulte par les formateurs? | Faites votre cho |
| d) L'apprentissage était-il vécu comme un plaisir? | Faites votre cho |
| e) Les supports proposés, la méthodologie, étaient-ils attrayants? | Faites votre cho |
| f) Les formateurs maîtrisaient-ils le contenu de leur formation? | Faites votre cho |
| g) Les formateurs ont-ils fait preuve de compétence quant à leur présentation (clarté, précision, structuration)? | Faites votre cho |
| h) Les formateurs ont-ils fait preuve de compétence quant aux méthodes d'enseignement utilisées? | Faites votre cho |
| i) Les formateurs ont-ils fait preuve de cohérence entre l'attitude et le discours? | Faites votre cho |
| j) Les formateurs ont-ils fait preuve de connivence (humour, qualités relationnelles, dynamisme, charisme, etc...)? | Faites votre cho |
| k) L'ambiance du groupe favorisait-elle l'apprentissage? | Faites votre cho |
| l) Les différentes personnes au sein du groupe avaient-elles le même degré de motivation? | Faites votre cho |
| m) L'obligation d'avoir occupé son poste de gestion pour une période minimale de six mois avant de suivre le PFGP est appropriée. | Faites votre cho |
| n) Il vous a été facile de vous libérer pour la durée de chaque module. | Faites votre cho |

o) Tenir le module 3 (La personne et son rôle de gestionnaire) en résidence était approprié.

Faites votre cho

Q.4 Vous est-il arrivé de manquer des journées de formation pendant votre passage au PFGP?

- 1) Oui
 2) Non

Si vous avez répondu « Oui » à la question précédente, pour quelle ou quelles raison(s) :

Q.5 A votre initiative, avez-vous effectué des travaux préparatoires aux sessions de formation liées aux sujets abordés lors de la formation (par exemple, effectuer des recherches sur Internet, consulter des livres, lire des textes, etc.)?

- 1) Jamais
 2) Rarement
 3) Parfois
 4) Souvent

Q.6 Avez-vous compris les éléments de contenu du PFGP?

- 1) Plusieurs éléments m'ont paru difficiles à comprendre.
 2) Certains éléments m'ont paru difficiles à comprendre.
 3) J'ai compris la plupart des éléments.
 4) J'ai compris l'ensemble des éléments.

Q.7 Depuis que vous avez terminé le PFGP, avez-vous repensé aux éléments qui vous ont été présentés durant ce programme de formation?

- 1) Jamais
 2) Rarement
 3) Parfois
 4) Souvent

Q.8 Avez-vous eu des discussions avec vos collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP? CES PERSONNES NE DOIVENT PAS AVOIR ÉTÉ DES PARTICIPANTS AU PFGP.

- 1) Jamais
 2) Rarement
 3) Parfois
 4) Souvent

Q.9 Votre participation au PFGP vous a-t-elle amené ou amenée à voir différemment un ou des éléments liés à votre travail?

- 1) Pas du tout
 2) Plutôt non
 3) Plutôt oui
 4) Tout à fait

Q.10 Chacune des sous-questions suivantes réfère à une compétence du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement. Des exemples de comportements accompagnent chaque compétence afin de l'explicitier. Ces exemples ne sont pas exclusifs, d'autres comportements pouvant être associés à chaque compétence. Ces exemples de comportements sont fournis pour vous aider à noter, pour chaque compétence mentionnée, si votre participation au PFGP a entraîné SUR VOUS des changements dans l'exercice de votre travail.

a) Sens politique (travailler en partenariat avec le politique ; gérer l'influence du politique et des médias ; conseiller les décideurs quant aux effets administratifs de leurs décisions d'une manière franche et objective, etc...)

Faites votre choix

Questionnaire PFGP

b) Vision stratégique et tactique (analyser l'environnement, la place de l'organisation, les enjeux, les intérêts en présence et les perspectives d'évolution ; développer une vision prospective ou d'avenir de son unité ; saisir les occasions jugées intéressantes pour l'organisation, etc ...)

Faites votre choix

c) Gestion dans la complexité et le changement (implanter les changements de façon stratégique en y associant les membres de l'équipe ; prévoir les obstacles et les résistances et les gérer adéquatement, etc...)

Faites votre choix

d) Gestion des partenariats et des réseaux (créer et entretenir des liens de concertation avec d'autres unités pour l'atteinte d'objectifs organisationnels ; conclure des ententes de partenariat en définissant clairement les zones de responsabilité et de collaboration, etc...)

Faites votre choix

e) Créativité et innovation (stimuler l'émergence d'idées nouvelles et mettre à profit celles qui concourent à de meilleurs résultats organisationnels ; mettre en place des conditions propices à l'innovation et à la créativité dans son unité ; susciter le renouvellement des façons de faire en vue d'améliorer l'offre de service et d'optimiser les ressources, etc...)

Faites votre choix

f) Gestion du savoir (définir les savoirs stratégiques dans son secteur d'information ; assurer la sécurité de l'information stratégique ; préserver l'expertise au départ d'un employé, etc...)

Faites votre choix

g) Sensibilité technologique (savoir tirer profit des technologies pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité, la qualité et la simplicité des services ; mettre à profit les technologies pour améliorer l'offre de service et implanter les changements culturels et structurels qui en découlent ; prévoir l'implantation progressive des modifications pour permettre l'adaptation du personnel et des usagers, etc...)

Faites votre choix

h) Communication et négociation (traiter l'information accessible et la transmettre au bon endroit, etc...)

Faites votre choix

i) Gestion orientée vers la clientèle (s'assurer que la production des services correspond aux engagements de l'organisation à l'égard de la clientèle ; évaluer de façon régulière la satisfaction des clients et l'efficacité des programmes puis mettre en place les améliorations nécessaires et les innovations ; contribuer à développer la sensibilité à la clientèle au sein de l'équipe, etc...)

Faites votre choix

j) Gestion orientée vers les résultats (élaborer à partir des objectifs stratégiques et des priorités de l'organisation le plan d'action de son unité : objectifs, cibles de résultats et indicateurs de mesure ; assurer dans sa planification une utilisation optimale des ressources disponibles ; exercer une gestion efficace des ressources allouées ; susciter une dynamique d'amélioration continue des processus vers la simplification et l'innovation ; exercer un suivi continu de la production et de sa qualité, notamment à l'aide d'indicateurs, et apporter les mesures correctives ; rendre compte des résultats atteints par son unité et expliquer les écarts par rapport à la planification, etc...)

Faites votre choix

k) Gestion de soi et authenticité (prendre les moyens pour acquérir une bonne connaissance de soi-même, comme personne humaine et comme gestionnaire ; adopter un comportement en accord avec ses opinions, son discours et ses valeurs personnelles ; inciter les personnes de l'équipe à préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de leur vie, avant tout en leur donnant l'exemple, etc...)

Faites votre choix

http://www.crexe.org/PFGP/Participants_PFGP.htm (4 sur 10)2007-11-12 14:01:13

l) Gestion de son évolution professionnelle (prendre les moyens d'apprendre, de se développer et de maintenir ses compétences au regard de ses fonctions et de ses perspectives d'avenir ; recourir à des moyens de soutenir ses actes de gestion et son développement professionnel -consultation, accompagnement, mentorat, etc.-; établir ses zones d'amélioration professionnelle et élaborer son plan de développement, etc...)

Faites votre choix

m) Leadership mobilisant (affirmer ses valeurs, sa vision personnelle, pour influencer ses pairs, ses supérieurs et les employés ; stimuler, mobiliser les collaborateurs et les employés, notamment par la prise en considération de leurs opinions ; stimuler et guider d'autres personnes, en particulier les nouveaux gestionnaires, etc...)

Faites votre choix

n) Actualisation des valeurs éthiques (favoriser le développement d'une culture éthique dans son unité en stimulant la remise en question et la réflexion individuelle ; promouvoir des conduites éthiques tant par son discours que par l'exemple, etc...)

Faites votre choix

o) Gestion des contributions individuelles (adapter son style de gestion aux caractéristiques et profils individuels ; superviser et soutenir l'accomplissement du travail par l'échange et la rétroaction, tout en laissant place à l'initiative et à la créativité des personnes ; évaluer l'atteinte des résultats et reconnaître de façon juste l'apport de chacun, etc...)

Faites votre choix

p) Gestion de l'efficacité de l'équipe (créer un milieu de vie qui repose sur l'entraide et la coopération ; mettre l'accent sur des objectifs d'équipe découlant de la vision et reconnaître les résultats collectifs pour favoriser la cohésion et la fierté d'équipe ; favoriser la participation et la consultation de chacun comme partenaire, etc...)

Faites votre choix

q) Gestion des compétences (favoriser l'utilisation des compétences des personnes en tenant compte des responsabilités ou des mandats confiés ; consacrer le temps et les moyens nécessaires au développement des compétences et à leur actualisation ; prévoir des stratégies de gestion de la relève dans son unité, afin d'assurer la continuité des services et le maintien de l'expertise, etc...)

Faites votre choix

r) Ouverture à la diversité (manifester de l'ouverture, du respect et de la tolérance face à la diversité des personnes ; favoriser, au sein de son équipe, l'ouverture et le respect de la diversité des personnes, puis agir pour résoudre les difficultés qui pourraient émerger ; s'assurer que les personnes de son équipe ont les compétences et les habiletés nécessaires pour interagir de façon efficace avec une clientèle diversifiée, etc...)

Faites votre choix

s) Gestion de la santé (veiller à ce que l'organisation ainsi que les conditions du travail favorisent et protègent la santé des personnes ; veiller à ce que l'environnement physique soit adéquat pour préserver la santé et la sécurité des personnes ; assurer un climat de travail et des relations entre les personnes qui contribuent au mieux-être de chacun ; prendre les moyens de favoriser un milieu exempt de violence de harcèlement et de discrimination et gérer les problèmes qui émergent, etc...)

Faites votre choix

Q.11 Qu'est-ce qui dans votre cas a pu FAVORISER l'adoption de comportements proposés au PFGP?
Cochez autant de raisons que vous jugez nécessaires de le faire.

a) Les comportements proposés semblent préférables à mes comportements antérieurs.

b) Je suis prêt ou prête à faire les efforts nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.

- c) Les comportements proposés sont compatibles avec les valeurs de mon organisation.**
- d) Les comportements proposés correspondent aux besoins de mon organisation.**
- e) Les comportements proposés sont simples à comprendre.**
- f) Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- g) La taille de mon organisation est idéale pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- h) Mon organisation dispose des ressources humaines nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- i) L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail est idéal pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- j) Mon pouvoir de décision est suffisant pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- k) J'ai le soutien de mon supérieur ou de mes collaborateurs pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**
- l) Les comportements proposés sont compatibles avec les règles et procédures de mon organisation.**
- m) L'efficacité des comportements proposés m'a été démontrée.**
- n) J'ai été accompagné ou accompagnée (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc...) lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés.**
- o) Les comportements proposés correspondent à mes besoins, c'est-à-dire à ce qu'il me faut pour exercer mes fonctions de gestionnaire.**
- p) La période actuelle m'apparaît propice à l'adoption et à la mise en œuvre des comportements proposés.;**
- q) Les comportements proposés m'apparaissent efficaces.**
- r) Je dispose du temps nécessaire pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.**

Q.12 Qu'est-ce qui dans votre cas a pu **FREINER** l'adoption de nouveaux comportements à la suite du PFGP?
Cochez autant de raisons que vous jugez nécessaires de le faire.

- a) J'exerce déjà les comportements proposés.**
- b) Les comportements proposés ne me semblent pas préférables à mes comportements actuels.**
- c) Adopter et mettre en œuvre les comportements proposés entraînerait une charge de travail excessive.**

Questionnaire PFGP

- d) Les comportements proposés ne sont pas compatibles avec les valeurs de mon organisation.
- e) Les comportements proposés ne correspondent pas aux besoins de mon organisation.
- f) Les comportements proposés sont difficiles à comprendre;
- g) Je vois difficilement comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.
- h) La taille de mon organisation ne permet pas l'adoption et la mise en œuvre des comportements proposés.
- i) Mon organisation ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.
- j) L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail ne permet pas l'adoption et la mise en œuvre des comportements proposés.
- k) Mon pouvoir de décision est insuffisant pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.
- l) Je n'ai pas le soutien de mon supérieur ou de mes collaborateurs pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.
- m) Les comportements proposés ne sont pas compatibles avec les règles et procédures de mon organisation.
- n) L'efficacité des comportements proposés ne m'a pas été montrée.
- o) J'aurais aimé être accompagné ou accompagnée (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc...) lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés.
- p) Les comportements proposés ne correspondent pas à mes besoins, c'est-à-dire à ce qu'il me faut pour exercer mes fonctions de gestionnaire.
- q) La période actuelle ne m'apparaît pas propice à l'adoption et à la mise en œuvre des comportements proposés.
- r) Les comportements proposés ne m'apparaissent pas efficaces.
- s) Je ne dispose pas du temps nécessaire pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés.

Q.13 Dans le but d'encourager vos pairs, collaborateurs ou supérieurs à adopter un ou plusieurs de votre ou de vos nouveaux comportement(s), leur avez-vous présenté des éléments qui vous ont été présentés au PFGP? **CES PERSONNES NE DOIVENT PAS AVOIR ÉTÉ DES PARTICIPANTS AU PFGP.**

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait

Si vous avez répondu **TOUT À FAIT** ou **PLUTÔT OUI** à la question précédente, répondez aux questions de la partie en jaune:

Q.14 Quel élément ou quels éléments leur avez-vous présenté(s)?

http://www.crexe.org/PFGP/Participants_PFGP.htm (7 sur 10)2007-11-12 14:01:13

Questionnaire PFGP

Q.15 À la suite de cette ou de ces présentation(s), vos collaborateurs, pairs ou supérieurs ont-ils eu des discussions avec d'autres personnes au sujet des éléments que vous leur avez présentés?

- 1) Ne sait pas
- 2) Jamais
- 3) Rarement
- 4) Parfois
- 5) Souvent

Q.16 Avez-vous été mis ou mise au courant d'efforts faits par vos collaborateurs, pairs ou supérieurs pour utiliser un ou plusieurs éléments issus du PFGP que vous leur auriez présentés?

- 1) Oui
- 2) Non

Q.17 Noter, pour chaque dimension mentionnée, si l'utilisation (par vous et/ou vos collaborateurs, pairs ou supérieurs) d'éléments du PFGP a entraîné des changements DANS VOTRE UNITÉ DE TRAVAIL.

a) *Le leadership stratégique (leadership, planification stratégique, régie interne, structure, gestion de créneaux) :*

Faites votre choix

b) *La gestion des programmes (planification, exécution et suivi des programmes et des projets) :*

Faites votre choix

c) *La gestion des processus organisationnels (résolution de problèmes, prise de décisions, communications, suivi et évaluation) :*

Faites votre choix

d) *Les liens avec d'autres organisations (planification, mise en application et gestion des réseaux et des partenariats) :*

Faites votre choix

e) *La gestion des ressources humaines (planification, dotation, perfectionnement, évaluation de la performance, maintien de relations constructives avec le personnel) :*

Faites votre choix

Q.18 Le PFGP est composé de 5 modules : Module 1 L'environnement du gestionnaire et éthique; Module 2 La gestion des opérations orientées sur les résultats; Module 3 La personne et son rôle de gestionnaire; Module 4 La gestion des personnes et des équipes; Module 5 Complexité, innovation et changement.

a) *Quels éléments du PFGP vous servent le plus dans votre travail? Votre réponse peut référer à des modules dans leur ensemble ou à un ou des éléments en particulier d'un module.*

b) *Y-a-t-il des éléments du PFGP que vous jugez moins utiles dans votre travail ? Quels sont ces éléments ? Votre réponse peut référer à des modules dans leur ensemble ou à un ou des éléments en particulier d'un module.*

Q.19 À la lumière de votre expérience au PFGP, recommanderiez-vous à un nouveau cadre de s'inscrire et de compléter le programme ?

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait

Cette section du questionnaire vise à obtenir des informations sur le milieu organisationnel dans lequel vous œuvrez.

Q.20 Combien y-a-t-il, approximativement, d'employés dans votre ministère ou organisme?

- 1) Moins de 100 employés
- 2) 100 à 499 employés
- 3) 500 à 1 000 employés
- 4) Plus de 1 000 employés

Q.21 Les activités de perfectionnement sont généralement reconnues et valorisées dans votre organisation?

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait

Cette section du questionnaire vise à obtenir des informations sur votre perception quant aux activités de perfectionnement. Pour répondre aux questions, nous vous demandons de vous référer à l'expérience que vous avez EN GÉNÉRAL des activités de perfectionnement.

Q.22 Les activités de perfectionnement sont pour vous :

- 1) Tout à fait inutiles
- 2) Plutôt inutiles
- 3) Utiles
- 4) Très utiles

Q.23 Vous est-il arrivé, ou arrive-t-il dans votre organisation que l'on participe à une activité de perfectionnement pour l'une des raisons suivantes (cochez la ou les réponses qui sont appropriées) :

- 1) Volonté de se démarquer des autres
- 2) Volonté d'accéder à un emploi de catégorie supérieure
- 3) Répondre aux standards demandés
- 4) Éviter des commentaires ou réactions des collègues
- 5) Éviter des commentaires ou réactions de la hiérarchie
- 6) Impossibilité de refuser
- 7) Améliorer une habileté de gestion
- 8) Donner suite à une action identifiée lors de l'évaluation du rendement

9) Autre (Précisez) :

Q.24 Généralement, quand vous assistez à une activité de perfectionnement, vous sentez-vous confiant ou confiante de comprendre les contenus présentés? Si vous n'avez jamais assisté à une activité de perfectionnement, vous sentiriez-vous confiant ou confiante de comprendre les contenus présentés?

- 1) Pas du tout confiant ou confiante
- 2) Plutôt peu confiant ou confiante
- 3) Plutôt confiant ou confiante
- 4) Tout à fait confiant ou confiante
- 5) Ça dépend du sujet de l'activité

Q.25 Par rapport aux activités de perfectionnement auxquelles vous avez assisté :

a) Généralement, avez-vous l'impression d'être respecté ou respectée par les formateurs?

Faites votre cho

Questionnaire PFGP

b) Généralement, les supports proposés et les méthodes d'enseignement, sont-ils accrocheurs?

Faites votre cho

c) Généralement, assister à des activités de perfectionnement constitue-t-il pour vous un surcroît de travail important?

Faites votre cho

d) Généralement, les formateurs maîtrisaient-ils le contenu de leurs activités?

Faites votre cho

e) Généralement, l'ambiance au sein du groupe favorise-t-elle l'apprentissage?

Faites votre cho

Q.26 *Considérez-vous comme important que vos compétences professionnelles correspondent à celles du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement du Secrétariat du Conseil du trésor?*

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait
- 5) Je n'ai jamais entendu parler du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

Cette section du questionnaire vise l'obtention d'informations aux fins d'analyses.

Q.27 *Selon votre âge, à quel groupe appartenez-vous?*

- 1) Moins de 35 ans
- 2) 35 à 49 ans
- 3) 50 ans et plus

Q.28 *Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?*

- 1) Diplôme d'études secondaires (DES)
- 2) Diplôme d'études collégiales (DEC)
- 3) Baccalauréat
- 4) Maîtrise
- 5) Doctorat
- 6) Post doctorat
- 7) Autres

Q.29 *Combien d'années de service comptez-vous au sein de la fonction publique québécoise?*

- 1) Moins de 10 ans
- 2) 10 à 24 ans
- 3) 25 ans et plus

Assurez-vous de répondre à toutes les questions avant d'envoyer le questionnaire.

Nous vous remercions pour votre précieuse participation!

Soumettre

Effacer

Imprimer

http://www.crexe.org/PFGP/Participants_PFGP.htm (10 sur 10) 2007-11-12 14:01:13

**ANNEXE VIII : QUESTIONNAIRE EN LIGNE
AUPRÈS DES PARTICIPANTS
POTENTIELS AU PFGP**



Projet de recherche

Présentation du projet PFGP



Titre du projet de recherche : Évaluation de la mise en œuvre et des effets du Programme de formation à la gestion publique (PFGP) du Centre québécois de leadership (CQL)

Outil de collecte : Questionnaire en ligne auprès des participants potentiels au PFGP

Temps de réponse nécessaire : 10 à 15 minutes

Le Centre québécois de leadership (CQL) résulte d'un partenariat entre le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il a été créé en juin 2004, à la suite d'une décision gouvernementale contenue dans le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007. Le Centre québécois de leadership (CQL) a pour mission d'exercer un leadership, en matière de développement des compétences corporatives du personnel d'encadrement, en complémentarité avec les intervenants du milieu, afin que les gestionnaires de la fonction publique québécoise puissent contribuer pleinement à la gouverne de l'État.

Piloté par le CQL et diffusé par l'ENAP, le Programme de formation à la gestion publique (PFGP) s'adresse aux personnes nommées pour la première fois à un poste de gestionnaire des classes 4 à 10 au sein de la fonction publique québécoise. L'objectif général du programme est d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences.

Le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) a été mandaté par le CQL pour évaluer le PFGP. Le CREXE est une unité administrative de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il a pour mission d'assumer un leadership dans le développement, l'application et la promotion de l'évaluation, tant au niveau national qu'international, ainsi que dans la formation de chercheurs et d'analystes en évaluation. Par la diffusion de ses travaux et le transfert de connaissances, le CREXE apporte une contribution notable aux progrès de la discipline et de la pratique de l'évaluation des politiques et programmes publics.

Membres de l'équipe de recherche

Richard Marceau, Professeur titulaire et Directeur du CREXE, ENAP
Johann Jacob, Agent de recherche et chargé de projet CREXE, ENAP

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX PARTICIPANTS POTENTIELS

Usager Id. : * Courriel: *

* **Obligatoire**

Questionnaire PFGP

Nous vous invitons à lire attentivement chaque question et à inscrire vos réponses dans l'espace réservé à cet effet.

Cette section s'intéresse plus particulièrement au Programme de formation à la gestion publique (PFGP). Le PFGP est un programme de formation continue conçu par le Centre québécois de leadership et diffusé par l'École nationale d'administration publique (ENAP). Ce programme s'adresse aux gestionnaires nouvellement nommés à un premier poste d'encadrement. Il vise à outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement du Secrétariat du Conseil du trésor.

Caractéristiques des répondants et répondantes

Q.1 Avant aujourd'hui, aviez-vous entendu parler du Programme de formation à la gestion publique (PFGP)?

- 1) Oui
- 2) Non

Q.2 Avant aujourd'hui, aviez-vous entendu parler du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement du Secrétariat du Conseil du trésor?

- 1) Oui
- 2) Non

Q.3 Parmi les énoncés suivants, lequel exprime le mieux votre perception?

a) Il est fortement recommandé aux gestionnaires nouvellement nommés de s'inscrire au Programme de formation à la gestion publique dans un délai de cinq ans suivant leur nomination.

b) L'inscription au Programme de formation à la gestion publique dans un délai de cinq ans suivant sa nomination est laissée à la discrétion de chaque gestionnaire.

c) Un gestionnaire nouvellement nommé doit obligatoirement s'inscrire au Programme de formation à la gestion publique dans un délai de cinq ans suivant sa nomination.

d) La direction des ressources humaines de chaque ministère et organisme inscrit systématiquement tous les gestionnaires nouvellement nommés au PFGP.

Q.4 Parmi les énoncés suivants, lequel ou lesquels expliquent le mieux les raisons pour lesquelles vous ne vous êtes pas encore inscrit au PFGP? **Cochez autant de raisons que vous jugez nécessaire de le faire.**

- 1) Mon organisation ne dispose pas du budget nécessaire.
- 2) Mon lieu de travail est trop éloigné du lieu de diffusion du programme (Québec ou Montréal).
- 3) Ce n'est pas dans les priorités de mon organisation.
- 4) Cette formation ne m'intéresse pas.
- 5) Je suis proche de la retraite.

6) Autre (**Précisez**) :

Q.5 Comptez-vous vous inscrire au PFGP dans un futur rapproché?

Questionnaire PFGP

- 1) Ne sais pas/Refuse de répondre
- 2) Non
- 3) Peut-être
- 4) Oui

Cette section du questionnaire vise à obtenir des informations sur le milieu organisationnel dans lequel vous œuvrez.

Q.6 Combien y-a-t-il, approximativement, d'employés dans votre ministère ou organisme?

- 1) Moins de 100 employés
- 2) 100 à 499 employés
- 3) 500 à 1 000 employés
- 4) Plus de 1 000 employés

Q.7 Les activités de perfectionnement sont généralement reconnues et valorisées dans votre organisation?

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait

Cette section du questionnaire vise à obtenir des informations sur votre perception quant aux activités de perfectionnement. Pour répondre aux questions, nous vous demandons de vous référer à l'expérience que vous avez EN GÉNÉRAL des activités de perfectionnement.

Q.8 Les activités de perfectionnement sont pour vous :

- 1) Tout à fait inutiles
- 2) Plutôt inutiles
- 3) Utiles
- 4) Très utiles

Q.9 Vous est-il arrivé, ou arrive-t-il dans votre organisation que l'on participe à une activité de perfectionnement pour l'une des raisons suivantes (cochez la ou les réponses qui sont appropriées) :

- 1) Volonté de se démarquer des autres
- 2) Volonté d'accéder à un emploi de catégorie supérieure
- 3) Répondre aux standards demandés
- 4) Éviter des commentaires ou réactions des collègues
- 5) Éviter des commentaires ou réactions de la hiérarchie
- 6) Impossibilité de refuser
- 7) Améliorer une habileté de gestion
- 8) Donner suite à une action identifiée lors de l'évaluation du rendement

9) Autre (Précisez) :

Q.10 Généralement, quand vous assistez à une activité de perfectionnement, vous sentez-vous confiant ou confiante de comprendre les contenus présentés? Si vous n'avez jamais assisté à une activité de perfectionnement, vous sentiriez-vous confiant ou confiante de comprendre les contenus présentés?

http://www.crexe.org/PFGP/Nouparticipants_PFGP.htm (3 sur 5) 2007-11-12 19:08:46

Questionnaire PFGP

- 1) Pas du tout confiant ou confiante
- 2) Plutôt peu confiant ou confiante
- 3) Plutôt confiant ou confiante
- 4) Tout à fait confiant ou confiante
- 5) Ça dépend du sujet de l'activité

Si vous n'avez jamais assisté à une activité de perfectionnement, passez à la question 12.

Q.11 Par rapport aux activités de perfectionnement auxquelles vous avez assisté :

a) Généralement, avez-vous l'impression d'être respecté ou respectée par les formateurs?

Faites votre choix

b) Généralement, les supports proposés et les méthodes d'enseignement, sont-ils accrocheurs?

Faites votre choix

c) Généralement, assister à des activités de perfectionnement constitue-t-il pour vous un surcroît de travail important?

Faites votre choix

d) Généralement, les formateurs maîtrisaient-ils le contenu de leurs activités?

Faites votre choix

e) Généralement, l'ambiance au sein du groupe favorise-t-elle l'apprentissage?

Faites votre choix

Q.12 Considérez-vous comme important que vos compétences professionnelles correspondent à celles du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement du Secrétariat du Conseil du trésor?

- 1) Pas du tout
- 2) Plutôt non
- 3) Plutôt oui
- 4) Tout à fait
- 5) Je n'ai jamais entendu parler du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

Cette section du questionnaire vise l'obtention d'informations aux fins d'analyses.

Q.13 Selon votre âge, à quel groupe appartenez-vous?

- 1) Moins de 35 ans
- 2) 35 à 49 ans
- 3) 50 ans et plus

Q.14 Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?

- 1) Diplôme d'études secondaires (DES)
- 2) Diplôme d'études collégiales (DEC)
- 3) Baccalauréat
- 4) Maîtrise
- 5) Doctorat
- 6) Post doctorat
- 7) Autres

Q.15 Combien d'années de service comptez-vous au sein de la fonction publique québécoise?

Questionnaire PFGP

- 1) Moins de 10 ans
- 2) 10 à 24 ans
- 3) 25 ans et plus

Assurez-vous de répondre à toutes les questions avant d'envoyer le questionnaire.

Nous vous remercions pour votre précieuse participation!

Soumettre

Effacer

Imprimer

http://www.crexe.org/PFGP/Nouparticipants_PFGP.htm (5 sur 5)2007-11-12 19:08:46