

**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 Mehri**

**Le 13 février 2008**



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



## REMERCIEMENTS

---

Le CREXE tient à remercier les nombreuses personnes, au-delà de 500, qui ont participé à la présente évaluation du Programme de formation à la gestion publique du Centre québécois de leadership, soit en acceptant d'être rencontrées en entrevue, soit en prenant le temps de répondre aux questionnaires. Ces répondants proviennent de différents ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Sans leur coopération, nous n'aurions pu mener à bien cette évaluation initiée à l'été 2007.

Nous voulons également remercier M<sup>me</sup> Nathalie Rinfret, directrice scientifique du Service d'évaluation des compétences (SEDEC) de l'ENAP pour sa grande collaboration dans l'utilisation du test PCG 360 et pour son apport au développement du cadre théorique de cette étude. Nous remercions également M<sup>me</sup> Christine Mercier du SEDEC pour son excellente collaboration dans la réalisation de la collecte des données associées aux tests PCG 360. Finalement, nous remercions M. Roger Thériault et M. David Boudreault du Service informatique de l'ENAP pour leur excellent travail dans la livraison des données associées aux tests PCG 360.



---

## AVANT-PROPOS

---

Au printemps 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a approuvé une série d'orientations en lien avec l'identification et la préparation de la relève chez les cadres de la fonction publique québécoise. Une fois un bassin de gestionnaires potentiels déterminé, leur préparation a été ciblée. Un passage obligatoire vers un programme de formation, dans une période de cinq ans suite à une nomination à un poste de cadre, a alors été créé. Ce programme deviendra le Programme de formation à la gestion publique (PFGP ou Programme). Dans la foulée de l'élaboration du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement (PGCPE), le Centre québécois de leadership (CQL) a été mis sur pied afin d'assurer le développement et le maintien des compétences des cadres. À la suite de sa création, le CQL a reçu le mandat de concevoir le PFGP en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) et le SCT. L'objectif principal du Programme est d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du PGCPE.

En mars 2007, le CQL mandatait le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'ENAP pour présenter une proposition permettant le démarrage des activités d'évaluation du PFGP. Dans un document présenté le 27 mars 2007 par l'équipe du CREXE, un dispositif d'évaluation du PFGP a été proposé. Par la même occasion, une offre de service consistant en une proposition d'étude préparatoire à l'évaluation du PFGP a été déposée (CREXE, mai 2007), proposition qui a par la suite été acceptée par le CQL. Cette étude préparatoire, constituant la première étape de l'évaluation du PFGP, a été livrée en mai 2007. L'équipe du CREXE a alors reçu le mandat de mener une évaluation de la mise en œuvre et des effets du PFGP.

Lors de cette évaluation, le CREXE et ses collaborateurs ont relevé différents défis. Le temps alloué pour réaliser le mandat a nécessité l'adoption d'un échéancier serré. De plus, la comparaison des données colligées avant et après le passage au PFGP, afin de mesurer les différentes compétences des participants, et la comparaison de ces données avec celles d'un groupe contrôle, présentaient un caractère inédit pour un programme de formation. Le nombre restreint d'observations obtenu pour cette comparaison est toutefois venu compliquer l'analyse statistique. Malgré tout, les données recueillies permettent de dresser une étude valable de la mise en œuvre et des effets du PFGP.

Les conclusions du présent rapport n'engagent que ses auteurs et non pas les responsables du PFGP.





---

## SOMMAIRE

---

En mai 2007, le Centre québécois de leadership (CQL) a confié au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) le mandat de mener une évaluation du Programme de formation à la gestion publique (PFGP ou Programme). Plus précisément, ce mandat consiste à réaliser une évaluation de la mise en œuvre et des effets du PFGP. L'évaluation a été conduite en deux phases. La première phase, qui a donné lieu à la remise d'un rapport d'étude préparatoire en mai 2007, a consisté à rassembler les renseignements sur la problématique du PFGP et ses composantes de manière à documenter le rationnel de l'intervention et à planifier les études de la mise en œuvre et des effets du PFGP. La deuxième phase, réalisée au cours de l'automne 2007, s'est intéressée à l'étude de la mise en œuvre et visait à réaliser une première estimation des effets du PFGP. Ce document rendra compte de cette deuxième phase.

Le PFGP vise l'objectif général « d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences ». Le CQL a été mis sur pied en juin 2004 pour assurer notamment la formation des gestionnaires. Il résulte d'un partenariat entre le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et l'ENAP. Une adaptation du Programme de formation à la gestion gouvernementale (PFGG), un programme diffusé à l'ENAP, a conduit à la création du PFGP. Ce programme, auquel la participation est obligatoire dans une période de cinq ans suivant la nomination, s'adresse aux personnes nommées pour la première fois à un poste de gestionnaire (classes 4 à 10) au sein de la fonction publique québécoise. Le Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement (PGCPE) présenté dans le cadre de la Politique des orientations gouvernementales en matière de carrière et de développement du personnel d'encadrement est à la base des contenus du PFGP. Le CQL a bénéficié d'une subvention du SCT totalisant 1,3 M\$ pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2007, dont 500 000 \$ ont servi à financer le développement des produits et services du CQL. À ce jour, la part exacte ayant servi à l'élaboration du PFGP a été estimée à 97 894 \$. Au 28 mars 2007, depuis l'année financière 2004-2005, l'ENAP a tiré de la diffusion du PFGP des revenus qui ont atteint 937 105 \$, alors que les dépenses se sont élevées à 841 245 \$.

Les questions d'évaluation du PFGP proposées et acceptées lors de l'étude préparatoire sont les suivantes :

- Quelle est la raison d'être du Programme et celle-ci demeure-t-elle pertinente?
- Le Programme est-il offert tel que prévu à l'origine?
- Peut-on identifier les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre du Programme?
- Les extrants attendus ont-ils été produits?
- Les activités d'enseignement du PFGP ont-elles permis d'accroître le savoir (connaissances), savoir-être (attitudes) et savoir-faire (habiletés et compétences) des participants?

- Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants une fois dans leur organisation?
- L'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP dans l'organisation permettent-ils une amélioration de la capacité organisationnelle?

La collecte des données s'est déroulée du 3 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. Le choix des personnes contactées s'est fait en collaboration avec l'équipe du CQL. Les thèmes suivants ont été abordés : le PGCPE, 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.

Le CREXE a alors complété l'étude de la mise en œuvre et réalisé une étude des effets auprès des participants ayant complété l'ensemble du Programme depuis au moins six mois. L'étude des effets a porté plus spécifiquement sur les connaissances (savoirs), les attitudes (savoir-être), les habiletés (savoir-faire) et les compétences (savoir-agir) acquises par les participants après leur participation au Programme. Elle s'est également intéressée à l'utilisation et aux transferts d'éléments du Programme dans l'organisation des participants ainsi qu'à leur influence sur la capacité organisationnelle.

Pour l'étude des effets, deux enquêtes autoadministrées ont été menées. La première consistait à refaire passer un test PCG 360 à un échantillon de participants ayant terminé le PFGP depuis au moins six mois. Sur les 171 participants contactés, 52 participants ont passé un nouveau test. Afin d'évaluer l'effet brut du Programme, les données du premier test de ces participants ont été récupérées. En plus d'évaluer l'effet brut du PFGP, il s'est avéré possible de mesurer son effet net en opposant au groupe expérimental un groupe contrôle. Ce dernier groupe a été formé de cadres participant au PFGP mais issus de cohortes venant de démarrer le Programme et qui n'ont donc pas encore reçu l'enseignement. Le Programme pourrait donc expliquer les différences observées entre les deux groupes.

Une seconde enquête autoadministrée a été menée. Les participants ayant complété l'ensemble du Programme depuis au moins six mois tout comme les cadres admissibles au PFGP mais qui ne se sont pas encore inscrits ont été ciblés pour remplir un questionnaire en ligne. Les cadres non inscrits ont été contactés afin de documenter les raisons expliquant leur non-participation au PFGP. Sur les 171 participants contactés, 77 ont participé à l'étude, et sur les 126 cadres non inscrits contactés, 18 y ont participé. Une douzaine d'entrevues auprès des participants ayant complété l'ensemble du Programme depuis au moins six mois sont venues compléter la collecte des données.

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 une certaine limite. 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 le 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 confiants quant à la fiabilité et à la validité du portrait obtenu.

Les quatre premières questions concernant la mise en œuvre ont fait l'objet d'un bilan. Suivent les trois questions portant sur les effets du Programme. Lorsque cela apparaissait opportun, des recommandations ont été formulées.

- Quelle est la raison d'être du Programme et celle-ci demeure-t-elle pertinente?

Produite par le SCT, l'analyse critique de la situation sur le plan de la sélection des nouveaux cadres et sur la situation des cadres en général a mis en évidence deux grandes problématiques. La première est celle de la relève et de sa préparation, compte tenu des départs prochains de plusieurs cadres. La seconde est la question du développement et du maintien des compétences des cadres.

Dans ce contexte, le SCT a confié au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines (CEGRH), au printemps 2001 le mandat de décrire l'évolution des tâches et du rôle des gestionnaires supérieurs dans l'administration publique québécoise afin, notamment de cibler les compétences et les habiletés requises dans l'avenir. L'étude a notamment été alimentée par des références à l'extérieur du Québec (particulièrement au gouvernement fédéral). La raison d'être de l'intervention est donc accompagnée d'une contrepartie scientifique.

Cet exercice, plus qu'une mise à niveau, était un effort de modernisation adapté à l'administration publique québécoise. Le PGCPE élaboré à la suite de la réception du rapport du CEGRH devait faire en sorte que les programmes de formation subséquents (tel le PFGP) s'arrimeraient à celui-ci. L'intention originale des concepteurs de l'intervention était donc de préparer la relève en gestion en précisant les compétences à retrouver chez les nouveaux gestionnaires. Une fois les compétences déterminées, le développement et le maintien des compétences restent à faire. La création du CQL démontre bien l'importance que le gouvernement du Québec accorde à cette problématique. Par ailleurs, compte tenu du nombre important de nominations à des postes de gestion, la pertinence d'un programme comme le PFGP ne saurait être remise en question. Le bassin de gestionnaires à former est loin d'être épuisé. Bien sûr, dans le futur, la demande pour le Programme pourra fluctuer. Toutefois, compte tenu du flot continu de nominations à des postes de gestion, de nouveaux cadres devront nécessairement être formés.

En ce qui concerne l'arrimage du contenu du PFGP avec le PGCPE et la réalité des gestionnaires, la totalité des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que le contenu du PFGP est conforme aux intentions qui sont venues justifier son développement.

Plusieurs indices montrent également que l'importance du PGCPE, la pertinence du PFGP et l'adaptation de son contenu aux besoins des nouveaux gestionnaires sont reconnues chez

les participants. Le fait que les deux facteurs ayant le plus favorisé l'adoption des comportements proposés lors du programme sont liés à leur adéquation avec les besoins des gestionnaires et à leur efficacité perçue illustre la pertinence du contenu.

Une majorité de répondants accordent une grande importance au PGCPE. Cette importance n'est toutefois pas inconditionnelle et peut varier selon les circonstances. En ce qui concerne la pertinence du PFGP, les deux premiers modules (et particulièrement le module 1) ont été jugés « longs », « lourds » et « trop théoriques » par plusieurs participants. Le module 1 arrive également dernier chez les participants quant aux éléments du PFGP servant le plus dans le travail et premier quant aux éléments servant le moins. Finalement, parmi les compétences présentes dans les modules du PFGP, la compétence associée au module 1 (l'actualisation des valeurs éthiques) arrive dernière au classement des compétences pour lesquelles des changements ont été observés dans l'exercice du travail. Ces modules n'en demeurent pas moins pertinents, leur contenu ayant été élaboré pour enseigner aux participants des compétences jugées essentielles. Les signaux sont toutefois assez nombreux pour justifier des questionnements.

**Recommandation n° 1 :** Réexaminer la pertinence des éléments de contenu des modules 1 et 2 et l'ampleur donnée à ces modules.

**Recommandation n° 2 :** Réétudier les moyens utilisés pour transmettre le contenu des modules 1 et 2. Considérer l'opportunité d'arrimer davantage le contenu des modules 1 et 2 à des situations concrètes de gestion, propres à la situation du participant, et en favorisant les échanges entre les participants.

- Le Programme est-il offert tel que prévu à l'origine?

Ce programme pour les cadres nouvellement nommés a été mis en place conformément à ce qui a été prévu à l'origine. Avec le PFGP, le CQL a travaillé au développement des compétences de base des gestionnaires. Toutefois, il était également prévu de travailler avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes des participants pour favoriser la poursuite de la formation et l'accompagnement pendant et après le Programme.

Sur la poursuite de la formation, bien que le développement de compétences particulières aux ministères et organismes relève de leurs directions des ressources humaines, le CQL doit veiller à l'arrimage du PFGP avec le développement de ces compétences spécifiques. Même si des efforts ont été faits en ce sens, des contraintes liées au temps et aux ressources ont nui à ce travail d'arrimage.

**Recommandation n° 3 :** Le moment semble opportun pour revoir la meilleure façon pour le CQL de jouer son rôle post-PFGP vis-à-vis ses partenaires dans la fonction publique.

Sur la question de l'accompagnement, l'évaluation a mis en lumière le désir des participants d'obtenir du suivi, qu'ils jugent en grande partie profitable pour favoriser le transfert des apprentissages du Programme dans leur organisation. Les concepteurs du PFGP ne faisaient donc pas fausse route quant à l'opportunité d'offrir de l'accompagnement postprogramme.

**Recommandation n° 4 :** Examiner l'opportunité d'accentuer les efforts en suivi et en accompagnement postprogramme et de mettre en place des mécanismes formels de formation continue.

- Peut-on identifier les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre du Programme?

En ce qui concerne les facteurs ayant facilité l'élaboration du PFGP, les acteurs de la mise en œuvre ont souligné l'existence d'une infrastructure de base (le PFGG), la collaboration avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes ainsi que la constitution d'un comité de travail des conseillers en développement. La prise en compte des efforts de formation antérieurs dans les organisations, l'adaptation des contenus offerts, la référence au PGCPE, aux objectifs gouvernementaux et aux préoccupations de gestion de la fonction publique québécoise ont contribué à assurer l'adéquation du Programme avec les besoins des gestionnaires sur le terrain. Les participants ont apprécié la diffusion à l'avance des dates des journées de formation tout comme la souplesse pour accommoder les participants devant se déplacer.

En ce qui concerne les facteurs contraignants, la constitution des horaires a représenté le principal problème éprouvé dans la diffusion. Même si en cas d'absence, les participants font généralement l'effort de reprendre les journées manquées, cela vient compliquer davantage la gestion des groupes. Les responsables du Programme ont dû permettre à certains participants de reporter leur participation à des modules et de joindre une cohorte en cours de route. Depuis septembre 2007, les responsables du Programme ont mis en place une procédure d'annulation et de report lors de l'inscription au PFGP afin d'encadrer ce genre de situation.

**Recommandation no 5 :** Les responsables du Programme ont déjà pris des actions pour remédier au problème des reports de participation. Notre recommandation se limite donc à surveiller l'évolution de la situation afin de s'assurer que les initiatives mises en place obtiennent l'effet escompté.

Les difficultés sur le plan de la participation tiennent surtout au fait que les participants sont débordés au travail et qu'ils reçoivent peu de collaboration de la part de leurs supérieurs. Depuis septembre 2007, les responsables du Programme ont essayé de corriger cette situation en faisant signer une convention entre le participant et son supérieur pour que ce dernier facilite la participation de son employé.

**Recommandation no 6 :** Les responsables du Programme ont déjà pris des actions pour faciliter la participation. Notre recommandation se limite en conséquence à surveiller l'évolution de la situation afin de s'assurer que les initiatives mises en place obtiennent l'effet escompté.

Finalement, il a été porté à notre attention que les relations entre les différents partenaires dans la gestion d'ensemble du Programme (SCT, ENAP, CQL) auraient pu être meilleures et que des divergences dans les intérêts institutionnels auraient, selon les personnes interrogées, pu représenter un problème. Il semble toutefois que le développement et la diffusion du PFGP n'ont pas été significativement affectés.

- Les extraits attendus ont-ils été produits?

Comme cela a été mentionné précédemment, le CQL, en collaboration avec les différents partenaires impliqués, a mis en place un programme de formation pour les nouveaux cadres à partir du PGCPE. L'ensemble des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que le Programme est conforme aux intentions initiales.

L'ensemble des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que les résultats atteints par l'ENAP dans la diffusion sont très satisfaisants, l'achalandage au Programme ayant quadruplé le nombre de cohortes annuellement formées par rapport au résultat de la première année. Grâce aux ressources actuellement disponibles pour assurer la diffusion du PFGP, il semble que l'ENAP ait réussi à atteindre un équilibre entre l'offre et la demande. Une politique garantit aux cadres qui s'inscrivent d'amorcer le Programme au minimum six mois et au maximum neuf mois suite à l'inscription.

À ce jour, les efforts pour faire connaître le PFGP ont permis de fournir des participants en nombre suffisant tout en respectant la capacité à court terme de répondre à la demande de l'ENAP. Toutefois, selon les responsables du Programme, presque un gestionnaire admissible sur deux n'est pas encore inscrit au PFGP. En comparant les données recueillies auprès des participants et des non-participants au Programme, il semble exister chez ces derniers une certaine méconnaissance du PGCPE et du PFGP ainsi qu'une valorisation moins importante du perfectionnement dans l'organisation. Une hypothèse avancée est à l'effet que les participants pourraient être mieux informés sur le PFGP et sur le PGCPE que les non-participants. Le fait que les informations sur le Programme ne se rendent peut-être pas toujours jusqu'aux gestionnaires pourrait expliquer cette situation. Le CQL envisage de contacter les nouveaux cadres pour faire connaître le Programme.

**Recommandation no 7 :** Sans abandonner les efforts déjà effectués, concevoir des stratégies pour solliciter plus directement et plus systématiquement les cadres nouvellement nommés, dans la mesure où il est jugé opportun d'augmenter leur participation au PFGP.

- Les activités d'enseignement du PFGP ont-elles permis d'accroître le savoir (connaissances), savoir-être (attitudes) et savoir-faire (habiletés et compétences) des participants?

Des différences à l'avantage du groupe de participants ayant complété le Programme ont été observées lors de l'analyse des tests PCG 360. D'abord, ces participants se perçoivent de manière plus positive sur les 19 compétences après avoir complété le PFGP qu'avant. Le seuil de signification obtenu manque toutefois de peu le seuil statistique nécessaire pour que l'on puisse parler d'une différence significative. Considérant le nombre restreint de participants disponibles pour la comparaison, il est permis de penser que les chances d'observer une différence significative aurait été très bonnes avec plus de cas. Ensuite, les participants après le PFGP se perçoivent de manière significativement plus positive sur les 19 compétences qu'un groupe de participants n'ayant pas encore amorcé le Programme. L'hypothèse selon laquelle le PFGP a permis une amélioration du savoir, de savoir-être et du savoir-faire des participants est donc presque statistiquement significative dans un cas et statistiquement significative dans l'autre. Il faut toutefois garder à l'esprit que d'autres facteurs pourraient avoir contribué aux différences observées entre les groupes.

- Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants une fois dans leur organisation?

Presque la totalité des participants interrogés ont franchi les premières étapes du transfert (compréhension de la plupart sinon de l'ensemble des éléments de contenu du PFGP; réflexion (à diverses fréquences) sur des éléments présentés durant le Programme; discussions informelles avec des collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP; modifications au système de référence; efforts pour favoriser l'utilisation d'éléments du PFGP).

Sur les efforts pour favoriser l'utilisation d'éléments du PFGP, suite à la participation au Programme, les participants ont été nombreux à effectuer des changements dans l'exercice de leur travail. À l'exception des compétences liées à la « gestion orientée vers la clientèle » et à la « sensibilité technologique » (compétences qui ne sont pas présentes dans les modules du Programme), les participants ont observé au minimum un « changement léger » dans l'exercice de leur travail. Certains participants ont également fait des efforts pour diffuser des éléments du PFGP dans leur organisation afin d'encourager leurs pairs, collaborateurs ou supérieurs à adopter un nouveau comportement.

Une analyse statistique a été réalisée afin de déterminer quels facteurs influencent l'adoption par le Participant de comportements présentés au Programme. Suite à cette analyse, on peut affirmer, d'une part, que la qualité de l'enseignement a permis aux participants de comprendre la nature des comportements proposés et d'anticiper la façon de les adopter et de les mettre en œuvre. D'autre part, le fait que la formation ait été offerte à un moment opportun selon le participant a également contribué à sa conviction d'être en mesure d'opérer des changements de comportements. De plus, le suivi/accompagnement a été perçu comme un facteur facilitant. Enfin la motivation du participant (assiduité et la préparation aux journées de formation) se traduit également par des changements de comportements.

Parmi les facteurs ayant freiné l'adoption de comportements proposés au PFGP, outre le fait que les comportements proposés étaient déjà exercés par le répondant, le facteur temps, le manque de ressources humaines, l'absence d'un pouvoir de décision, l'absence d'accompagnement et la charge de travail supplémentaire ont été les facteurs les plus cités.

Deux éléments issus de l'analyse retiennent particulièrement notre attention. D'abord, le suivi/accompagnement est l'une des dimensions importantes du transfert. Ensuite, les résultats quant aux changements dans l'exercice du travail observés par les participants sont encourageants. Il serait maintenant souhaitable que le transfert observé dépasse les participants et rejoignent ses pairs, collaborateurs et supérieurs. À l'heure actuelle, les données recueillies nous montrent que ce passage se concrétise plus rarement, le transfert s'arrêtant plus souvent qu'autrement au participant.

**Recommandation n° 8 :** En lien avec la recommandation n° 4, en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement postprogramme, mettre l'accent sur des activités de transfert de contenu du PFGP que les participants peuvent mener auprès de leurs pairs, collaborateurs et supérieurs.

- L'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP dans l'organisation permettent-ils une amélioration de la capacité organisationnelle?

Selon les données recueillies, la dimension de la gestion des ressources humaines aurait été la plus fortement influencée par le transfert d'éléments du PFGP. Il convient toutefois de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats à ce niveau. Les réponses obtenues lors des entrevues sur cette question ont concerné davantage la dimension personnelle du changement plutôt que la dimension organisationnelle. Les exemples vraiment liés à des améliorations organisationnelles ont été rares.

**Recommandation n° 9 :** Pour juger de la pérennité des effets positifs observés à court terme, effectuer un suivi des effets à moyen et long terme du PFGP et du transfert des apprentissages sur la performance organisationnelle. Ce suivi pourrait s'effectuer à l'aide d'un questionnaire en ligne. Généralement, un délai de 18 mois est nécessaire pour changer les habitudes et maintenir les nouvelles habitudes acquises. Les participants pourraient donc être recontactés 18 mois après avoir complété le Programme.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>I</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>XIII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>XV</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>XVII</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	<b>XIX</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. LA PROBLÉMATIQUE DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES</b> .....	<b>5</b>
1.1 LES PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT .....	5
1.2 L'ORGANISATION DU PARTICIPANT.....	7
1.3 LE CONTEXTE EXTERNE .....	8
1.4 LA RAISON D'ÊTRE DU PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION PUBLIQUE.....	8
<b>2 LE PROGRAMME ET SES INTENTIONS</b> .....	<b>9</b>
2.1 LES OBJECTIFS ET LES CIBLES .....	9
2.2 LA NATURE DU PROGRAMME.....	10
2.3 LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	10
2.4 LES EFFETS ATTENDUS.....	11
<b>3 LA MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>13</b>
3.1 LES VARIABLES .....	13
3.2 LES TROIS PHASES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION .....	14
<b>4 LES RÉSULTATS</b> .....	<b>19</b>
4.1 LA RAISON D'ÊTRE .....	19
4.2 LA MISE EN ŒUVRE.....	21
4.3 LES EFFETS .....	30
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>47</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Variables à l'étude .....	13
Tableau 2 : Devis classique ex ante / ex post avec groupe contrôle .....	15
Tableau 3 : Les sources d'information et les outils de collecte de données selon les phases d'étude .....	16
Tableau 4 : Éléments du PFGP identifiés comme servant le plus dans le travail.....	21
Tableau 5 : Éléments du PFGP identifiés comme servant le moins dans le travail.....	21
Tableau 6 : Ressources financières du CQL consacrées au développement du PFGP .....	22
Tableau 7 : Revenus et dépenses de l'ENAP liés à la diffusion du PFGP .....	22
Tableau 8 : Raisons données par les participants potentiels pour expliquer leur non-inscription au PFGP .....	27
Tableau 9 : Répartition des domaines des comportements adoptés des participants interviewés.....	33
Tableau 10 : Classement des compétences pour lesquelles des changements dans l'exercice du travail ont été observés .....	34
Tableau 11 : Facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements (enquête autoadministrée en ligne).....	36
Tableau 12: Éléments influençant l'adoption de comportements.....	37
Tableau 13 : Facteurs ayant freiné l'adoption de comportements (enquête autoadministrée en ligne) .....	38
Tableau 14 : Dimensions organisationnelles influencées par l'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP .....	40



## **LISTE DES FIGURES**

---

---

Figure 1 : Modèle de problématique du transfert des apprentissages.....	6
Figure 2 : Modèle logique du PFGP .....	12



---

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

- ACGQ : Association des cadres du gouvernement du Québec
- CQL : Centre québécois de leadership
- CEGRH : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines
- CREXE : Centre de recherche et d'expertise en évaluation
- ENAP : École nationale d'administration publique
- SCT : Secrétariat du Conseil du trésor
- SEDEC : Service d'évaluation des compétences
- PCG 360 : Profil de compétences en gestion
- PGCPE : Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement
- PFGG : Programme de formation à la gestion gouvernementale
- PFGP : Programme de formation à la gestion publique





---

## INTRODUCTION

---

Le Programme de formation à la gestion publique (PFGP ou Programme) s'inscrit dans le cadre de l'offre de formation élaborée par le Centre québécois de leadership (CQL) en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour assurer le développement et le maintien des compétences de gestion des cadres de la fonction publique québécoise. Élaboré à l'automne 2004 et lancé au début de 2005, le PFGP vise l'objectif général « d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences ». Ce programme, auquel la participation est obligatoire dans une période de cinq ans suivant la nomination, s'adresse aux personnes nommées pour la première fois à un poste de gestionnaire (classes 4 à 10) au sein de la fonction publique québécoise. Le Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement (PGCPE) présenté dans le cadre de la Politique des orientations gouvernementales en matière de carrière et de développement du personnel d'encadrement est à la base des contenus du PFGP. Le CQL a confié au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'ENAP le mandat de mener une évaluation du PFGP.

### ◆ Le processus d'évaluation

Dans son offre de service de mars 2007, le CREXE a présenté une démarche intégrant un processus séquentiel d'évaluation. Ce processus comprend douze étapes. Les quatre premières concernent la planification d'un programme et en étudient les aspects suivants : 1) la raison d'être du Programme (Problématique), 2) les situations qu'il viserait à corriger (Cibles), 3) l'ampleur des corrections souhaitées (Objectifs) et 4) la nature de l'intervention. Les trois étapes suivantes abordent la mise en œuvre, soit 5) les ressources humaines, matérielles et financières dont ses responsables disposent (Intrants), 6) les activités de production et 7) les extrants. Enfin, les dernières étapes concernent la dimension sommative : 8) la mesure des effets, 9) l'atteinte des objectifs, 10) le rendement absolu des ressources, 11) leur rendement relatif et, enfin, 12) la valeur du Programme. En raison de contraintes de réalisation liées à l'échéancier et au budget disponible, les évaluateurs proposent de s'intéresser aux huit premières étapes de ce processus, dont l'évaluation sera réalisée en deux phases.

La première phase a correspondu au dépôt d'un rapport d'étude préparatoire (CREXE, mai 2007), et a consisté à rassembler les renseignements sur la problématique du Programme et ses composantes de manière à documenter le rationnel de l'intervention et à planifier les études de la mise en œuvre et des effets.

La seconde phase vient intégrer les informations contenues dans l'étude préparatoire et présente dans un premier temps l'étude de la mise en œuvre. Par la suite, l'étude des effets vient estimer les premiers effets du Programme.

Les trois sections suivantes décrivent succinctement la démarche adoptée pour les trois études.

- L'étude préparatoire

L'étude préparatoire accomplit les quatre premières étapes du processus en se penchant sur 1) la raison d'être du Programme (Problématique), 2) les situations qu'il viserait à corriger (Cibles), 3) l'ampleur de ces corrections (Objectifs) et 4) la nature de l'intervention. Elle conduit à l'élaboration d'un modèle de problématique du transfert de la formation dans l'organisation.

Les questions d'évaluation qui découlent de cette première étude couvrent l'étude de la mise en œuvre :

- Quelle est la raison d'être du Programme et celle-ci demeure-t-elle pertinente?
- Le Programme est-il offert tel que prévu à l'origine?
- Peut-on identifier les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre du Programme?
- Les extrants attendus ont-ils été produits?

et l'étude des effets :

- Les activités d'enseignement du PFGP ont-elles permis d'accroître le savoir (connaissances), savoir-être (attitudes) et savoir-faire (habiletés et compétences) des participants?
- Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants une fois dans leur organisation?
- L'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP dans l'organisation permettent-ils une amélioration de la capacité organisationnelle?

L'étude préparatoire présente aussi la méthodologie nécessaire à la réalisation de l'étude de la mise en œuvre et de l'étude des effets du Programme. Elle expose enfin un calendrier de réalisation.

- L'étude de la mise en œuvre

L'étude de la mise en œuvre constitue la première partie de la seconde phase du processus d'évaluation. Elle documente les intrants dont les responsables du Programme disposent, les activités de production et les extrants. Les conclusions de cette phase d'évaluation contribuent à dégager un bilan de l'implantation du Programme et à proposer, le cas échéant, des voies d'amélioration.

La première partie de la deuxième phase s'est déroulée du 20 août au 13 septembre 2007. Elle a permis l'étude de la mise en œuvre auprès d'acteurs du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), du CQL et de l'ENAP. Pour ce faire, quatre personnes ont été contactées et interrogées. De plus, cette partie de l'évaluation a conduit à l'analyse préliminaire des données secondaires (suivis de gestion et rapports financiers).

- L'étude des effets

L'étude des effets représente la seconde partie de la seconde phase du processus d'évaluation. Elle s'attarde à la mesure des effets du Programme tels qu'ils sont perçus par

---

les participants. L'étude porte plus spécifiquement sur l'amélioration chez les participants des connaissances (savoirs), des attitudes (savoir-être), des habiletés (savoir-faire) et des compétences (savoir-agir) après leur participation au Programme. Elle porte également sur l'utilisation et les transferts d'éléments du Programme dans l'organisation des participants ainsi que sur leur influence sur la capacité organisationnelle.

La méthodologie permettant de préciser les effets a été planifiée au moment de l'étude préparatoire et révisée à la suite des nouveaux échéanciers. L'étude des effets a permis de recueillir des informations auprès des participants au PFGP et des participants potentiels au Programme.

### ◆ **Le contenu du rapport**

Le rapport comprend quatre chapitres et une conclusion qui inclut les recommandations. Le premier chapitre aborde la raison d'être du PFGP, soit la problématique du transfert des apprentissages. Le deuxième chapitre présente le Programme à partir de ses intentions (cibles et objectifs), de ses moyens (nature de l'intervention) et reprend l'ensemble de ses composantes dans un modèle logique résumant les principaux enjeux d'évaluation. Le troisième chapitre présente la méthodologie qui a guidé la réalisation de l'étude de la mise en œuvre et de l'étude des effets. Enfin, le quatrième chapitre résume les principaux résultats des études de la mise en œuvre et des effets. La conclusion présente le bilan des observations découlant des réponses aux questions posées et les recommandations quant à la manière d'améliorer le PFGP.



## **1. La problématique du transfert des apprentissages**

L'évaluation d'une intervention publique comme le PFGP doit se faire sur la base des problèmes qu'il est censé résoudre en lien avec la relève des cadres, leur préparation et le maintien et le développement des compétences des gestionnaires du gouvernement. L'ensemble de ces problèmes est appelé la problématique du programme. L'étude de la problématique est la première étape du processus d'évaluation. Il s'agit, d'abord, 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 (figure 1), soit une représentation visuelle, forcément simplifiée mais synthétique, sous forme causale, des principaux éléments de la problématique du programme. Les grandes lignes de la problématique sont présentées dans les prochaines pages. Une description détaillée se trouve également dans le rapport contenant les annexes.

### **1.1 Les participants aux activités de perfectionnement**

#### **1.1.1 Action raisonnée et comportement prévu**

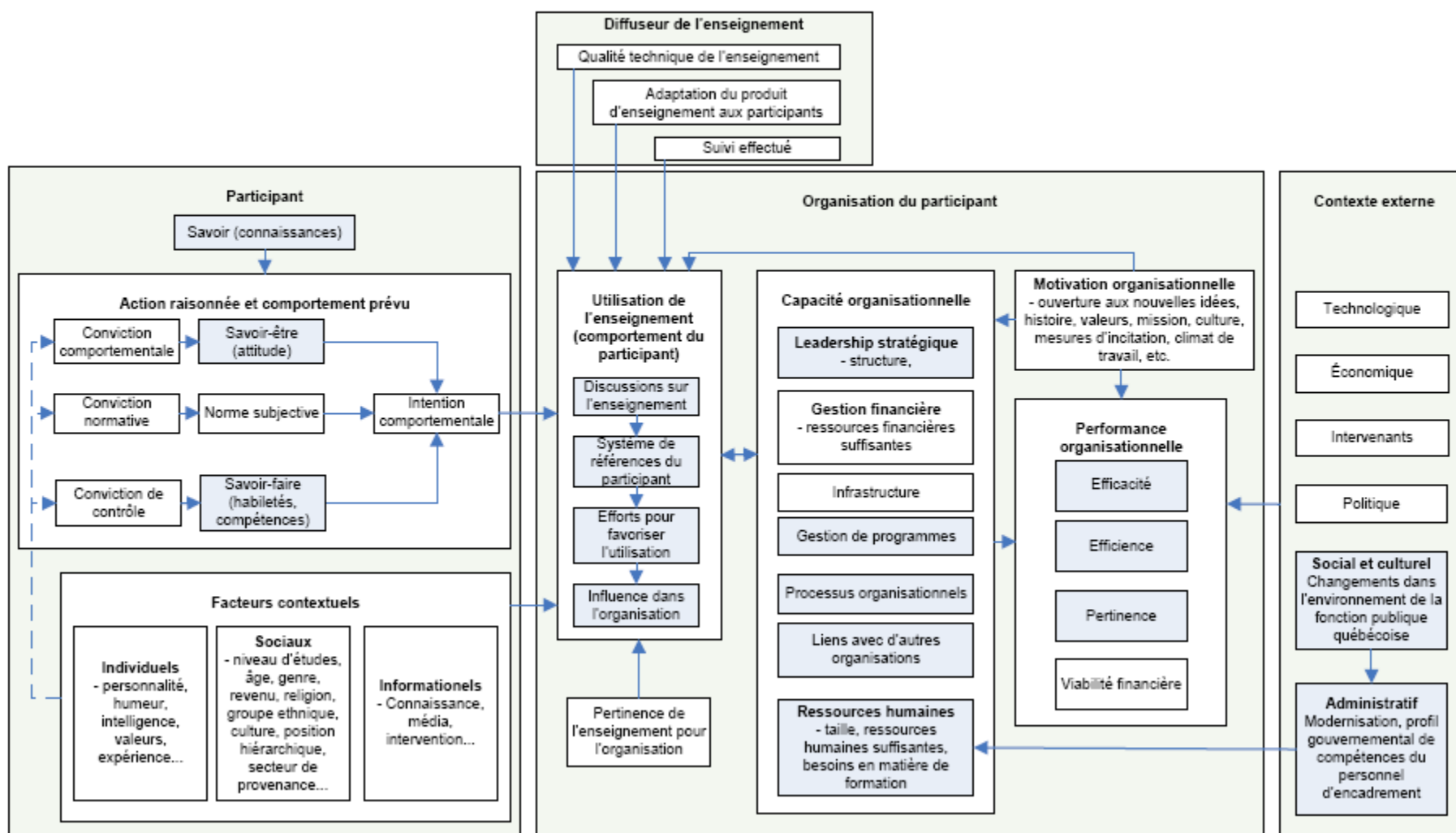
La première partie du modèle de la problématique s'intéresse aux participants aux activités de formation. Les connaissances et l'enseignement dispensé lors de la formation visent à apporter des changements dans les comportements au travail des participants. Afin de comprendre la mécanique par laquelle ces changements de comportements s'opèrent, nous croyons opportun de nous référer aux théories d'action raisonnée et du comportement prévu d'Ajzen et Fishbein (2005). Ces théories veulent 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. Mis dans un contexte d'apprentissage, trois éléments viennent donc influencer l'utilisation de l'enseignement dispensé au participant : les conséquences probables 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).

#### **1.1.2 Facteurs contextuels**

Une multitude de facteurs individuels, sociaux et informationnels peuvent influencer les convictions comportementales, normatives et de contrôle. Par exemple, des différences au plan individuel – la personnalité, l'humeur, les émotions, l'intelligence, les valeurs, les stéréotypes, l'attitude, les expériences – peuvent expliquer des convictions différentes. Du point de vue social, des facteurs tels que l'éducation, l'âge, le genre, le revenu, la religion, la race, l'appartenance à un groupe ethnique ou la culture peuvent expliquer des convictions différentes. 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).

Figure 1 : Modèle de problématique du transfert des apprentissages

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



## 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. Trois groupes de variables définissent ce système : l'utilisation de l'enseignement (comportement du participant), les différents facteurs influant sur le niveau d'utilisation (la pertinence de l'enseignement pour l'organisation, le diffuseur de l'enseignement, la motivation organisationnelle et la capacité organisationnelle) et la performance organisationnelle.

### 1.2.1 Utilisation de l'enseignement

Une formation aura beau avoir été bien dispensée, bien réussie et bien appréciée par les participants, si les connaissances et les compétences acquises ne sont pas mises en pratique, cette formation aura peu ou pas d'effet sur l'organisation. La question de l'utilisation de l'enseignement est donc cruciale. Landry, Lamari et Amara (2003), inspirés par le modèle développé par Knott et Wildavsky (1980), ont élaboré 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.

### 1.2.2 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 en entreprise : les explications socio-organisationnelles.

#### ◆ Explications socio-organisationnelles (*socio-organizational explanations*)

Les explications socio-organisationnelles auxquelles font référence 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*). Landry, Lamari et Amara (2003) 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.

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 des connaissances et les diffuseurs de ces 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 des 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.

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 diffuseurs 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.

### **1.2.3 Performance organisationnelle**

Toutes les formations en entreprise 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, Adrien, Anderson et Carden (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.

### **1.3 Le contexte externe**

Le contexte externe constitue la troisième et dernière composante du modèle. 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 et juridique, social et culturel, et le contexte 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, Adrien, Anderson et Carden, 1999).

### **1.4 La raison d'être du Programme de formation à la gestion publique**

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 qui rend 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 exercées sur l'État québécois, force le gouvernement à entreprendre un exercice de modernisation de l'État.

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



## 2 Le Programme et ses intentions

Ce chapitre aborde respectivement les cibles et les objectifs, la nature du PFGP, son plan de mise en œuvre et les effets attendus pour en comprendre les intentions. Un modèle logique le complète (figure 2). Ce modèle offre un aperçu général des enjeux d'évaluation.

### 2.1 Les objectifs et les cibles

L'objectif général du PFGP est<sup>1</sup> :

- d'outiller les nouveaux gestionnaires afin qu'ils puissent acquérir les compétences de base en gestion en fonction du profil gouvernemental de compétences.
- Au terme du Programme, les personnes auront pris conscience des habiletés et enjeux inhérents à l'exercice du métier de gestionnaire public, et ce, dans les dimensions humaines et fonctionnelles du profil gouvernemental de compétences. Elles auront, de façon particulière, été sensibilisées aux habiletés nécessaires à l'exercice de leur leadership.
- De plus, les personnes pourront, dans la poursuite de leur formation, intégrer différentes formes de réseaux de développement afin de poursuivre sur une base volontaire l'apprentissage de leur métier.

Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- développer les connaissances, les habiletés et les aptitudes nécessaires à l'exercice du métier de gestionnaire public en se basant sur les caractéristiques personnelles des leaders et les attentes de l'organisation gouvernementale à leur égard;
- sensibiliser les nouveaux gestionnaires à l'importance de leurs fonctions et aux attentes gouvernementales;
- aider à mieux comprendre les composantes d'une organisation publique, notamment en ce qui concerne les dimensions politique et régionale;
- développer les compétences de base en gestion en prenant appui sur le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement;
- fournir aux nouveaux gestionnaires un soutien ou un accompagnement adapté à leurs besoins de formation dans leur milieu de travail.

Ces objectifs, non quantifiés, nous renseignent sur les intentions des concepteurs du PFGP, mais ne permettent pas une mesure de leur atteinte. Cependant, au sens de l'évaluation, ces objectifs permettent de définir les situations que le Programme cherche à améliorer. Ces dernières correspondent à autant de cibles sur lesquelles portera la mesure des effets.

Une analyse de la documentation ainsi que des discussions approfondies avec l'équipe du CQL a permis de déterminer trois cibles directes, quatre cibles intermédiaires et deux cibles ultimes.

<sup>1</sup> CENTRE QUÉBÉCOIS DE LEADERSHIP (Page consultée le 27 novembre 2007). « Le Programme de formation à la gestion publique (PFGP) : Une assise solide pour les nouveaux gestionnaires de la fonction publique », dans *Nos Programmes*, [en ligne], <http://www.cql.enap.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.21.21>

Les cibles directes du PFGP visent principalement les différents types de savoirs des gestionnaires. Parmi ces savoirs figurent :

- les connaissances (savoirs);
- les attitudes (savoir-être);
- les habiletés (savoir-faire);
- les compétences (savoir-agir).

Suite à l'intervention sur ces cibles, la suite logique voudrait que le PFGP soit, à moyen terme, en mesure d'amener des changements de comportements chez les participants. De cet objectif implicite lié au transfert des apprentissages dans l'organisation découlent les cibles intermédiaires suivantes :

- susciter des discussions sur l'enseignement reçu;
- moduler le système de référence des gestionnaires participant à la formation;
- constater éventuellement une utilisation et des activités de transfert des savoirs enseignés dans l'organisation publique où les gestionnaires travaillent.

Les cibles du PFGP conduisent donc ultimement à :

- modifier les capacités et la performance organisationnelles.

## **2.2 La nature du Programme**

Le PFGP<sup>2</sup>, auquel la participation est obligatoire dans une période de cinq ans suivant la nomination, s'adresse aux personnes nommées pour la première fois à un poste de gestionnaire (classes 4 à 10) au sein de la fonction publique québécoise. Le PGCPE présenté dans le cadre de la Politique des orientations gouvernementales en matière de carrière et de développement du personnel d'encadrement est à la base des contenus du PFGP. De par leur participation, les cadres inscrits au Programme obtiennent une attestation liée à la formation. Ils ont également la possibilité de réaliser après la formation un séminaire d'intégration et d'obtenir les crédits de 2<sup>e</sup> cycle qui y sont rattachés.

## **2.3 Le plan de mise en œuvre**

Le plan de mise en œuvre correspond essentiellement 1) aux intrants investis dans le Programme, 2) aux activités visant à produire les biens et services destinés aux gestionnaires et 3) aux extrants attendus, soit les biens et services en question. La mise en œuvre du PFGP prend en considération la participation du CQL et de l'ENAP, le premier comme développeur du Programme et le second en qualité de diffuseur.

Les intrants correspondent à l'ensemble des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles mobilisées par le PFGP (tant au moment de son développement que de sa diffusion). Au plan des ressources financières, le CQL a bénéficié d'une subvention du SCT totalisant 1,3 M\$ pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2007.

---

<sup>2</sup> Une adaptation du Programme de formation à la gestion gouvernementale (PFGG), un programme diffusé à l'ENAP, a conduit à la création du PFGP.

De cette somme, 500 000 \$ ont servi à financer le développement des produits et services du CQL.

Conformément à l'entente, les revenus dégagés de la diffusion du PFGP sont retournés au CQL pour être réinvestis (soit 68 296 \$ pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007, selon l'équipe du CQL).

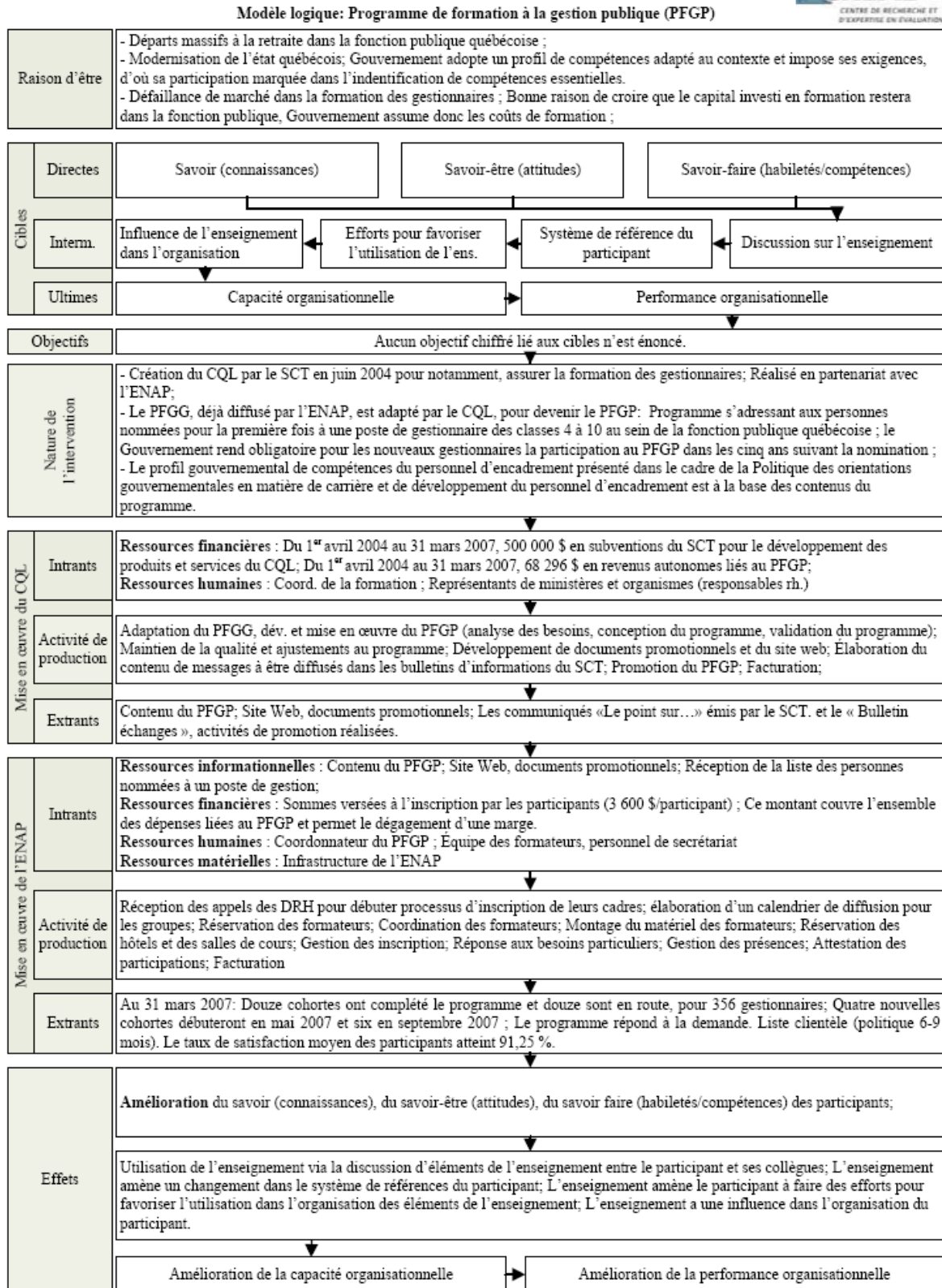
En ce qui concerne les activités de production, le CQL a dû adapter le PFGG pour élaborer le PFGP. Le Programme a ensuite traversé différentes phases d'ajustement. La mise en œuvre du PFGP a également nécessité de faire la promotion du Programme, de concevoir des documents promotionnels et de créer et de maintenir un site Internet. Elle a également exigé l'élaboration de contenus à diffuser dans les bulletins d'information du SCT. À l'ENAP, en plus des activités d'enseignement, les principales activités de production du PFGP ont concerné la mise en place des activités d'inscription, de facturation, d'accueil des participants, de coordination des réservations diverses (formateurs, salles, hôtels, etc.), de service à la clientèle, de gestion des présences et d'attestation de participation.

Quant aux extraits, ils correspondent aux biens, services offerts, produits ou personnes jointes par le Programme. Les extraits du CQL ont regroupé un contenu de formation, un site Internet et des documents promotionnels. Des communiqués émis par le SCT et des activités promotionnelles visant à faire connaître le PFGP ont également découlé des activités de production du Programme. Du côté de l'ENAP, l'extrait principal s'est présenté sous la forme de la formation donnée.

#### **2.4 Les effets attendus**

Au plan des effets, le Programme vise une amélioration des connaissances (savoirs), des attitudes (savoir-être) et des habiletés et compétences (savoir-faire) en vue d'une utilisation de l'enseignement lors de discussions entre le gestionnaire formé, ses collaborateurs et ses collègues. L'enseignement devrait donc entraîner un changement dans le système de référence du participant et l'amener à faire des efforts pour favoriser l'utilisation des éléments enseignés dans l'organisation. Ainsi, l'enseignement reçu au PFGP et appliqué en milieu de travail devrait influencer l'organisation du participant, voire même améliorer la capacité et la performance organisationnelles.

Figure 2 : Modèle logique du PFGP



### 3 La méthodologie

Cette section vient résumer la méthodologie de l'étude. Une description complète se trouve également dans le rapport contenant les annexes. Nous présentons successivement les variables qui font l'objet de l'étude, les sources d'information et les instruments de collecte et, enfin, la manière dont a été réalisée la collecte. Les limites de cette évaluation sont également abordées.

#### 3.1 Les variables

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

**Tableau 1: Variables à l'étude**

		Variables
<b>Raison d'être du PFGP</b>		Pertinence du PFGP
<b>Intrants CQL</b>		Ressources investies (financières, humaines, matérielles, informationnelles, temps)
<b>Activités de production CQL</b>		Activités de production du CQL (planification de l'intervention; développement du PFGP)
<b>Extrants CQL</b>		PFGP; Documents promotionnels; Activités promotionnelles
<b>Intrants ENAP</b>		Ressources investies (financières, humaines, matérielles, informationnelles, temps)
<b>Activités de production ENAP</b>		Activités de production ENAP (diffusion du PFGP; activités pour appuyer la diffusion du PFGP)
<b>Extrants ENAP</b>		Participants (diffusion du PFGP)
<b>Effets</b>	Court terme	Savoir (connaissances); Savoir-être (attitudes); Savoir-faire (habiletés/ compétences)
	Moyen terme	Transfert (Réflexion sur des éléments du Programme; Discussions sur des éléments du Programme; Modifications au système de référence du participant; Effort pour favoriser l'utilisation d'éléments du Programme)
	Long terme	Influence dans l'organisation (Leadership stratégique; Gestion des programmes; Gestion des processus organisationnels; Liens avec d'autres organisations; Gestion des ressources humaines)

### **3.2 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 dans un autre rapport regroupant les annexes.

Compte tenu des échéanciers serrés, le CREXE a proposé de réaliser les études de la mise en œuvre et des effets simultanément, études qui correspondent 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 décrite en fonction des trois phases de l'étude décrite précédemment, soit celles de l'étude préparatoire, de l'étude de la mise en œuvre et de l'étude des effets.

#### **3.2.1 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 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 directeur du CQL le 30 mai 2007.

#### **3.2.2 L'étude de la mise en œuvre et des effets**

La seconde phase de collecte de données 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. La collecte de données s'est effectuée lors d'entrevues avec des acteurs de la mise en œuvre, qui ont été réalisées du 21 au 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 sont présentés sommairement selon les types de répondants contactés lors de cette phase.

##### *La collecte auprès des participants au PFGP*

Le tableau 3 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. 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<sup>er</sup> juin 2007, l'ensemble du Programme depuis au moins six mois. Les entrevues ont été réalisées du 21 août au 12 octobre 2007.

Pour distinguer les effets nets du Programme, c'est-à-dire la portion des 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 (tableau 2).

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

	Mesure avant ( <i>ex ante</i> )	Exposition au Programme	Mesure après ( <i>ex post</i> )	Exposition au Programme
Groupe expérimental	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>	
Groupe contrôle			O <sub>3</sub>	X

Le groupe expérimental a été composé de participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1<sup>er</sup> juin 2007, depuis au moins six mois l'ensemble du Programme. Une deuxième collecte de données a été effectuée, cette fois par l'équipe du SEDEC (composante de l'ENAP responsable de l'administration des tests PCG 360<sup>3</sup>). L'ensemble des participants ciblés a été contacté par courriel à partir d'une liste fournie par l'équipe du CQL et invité à passer de nouveau un test PCG 360.

En plus d'évaluer l'effet brut du PFGP sur les participants, il est possible de mesurer son effet net en opposant au groupe expérimental un groupe contrôle (tableau 2) formé de gestionnaires participant au PFGP mais issus de cohortes venant de démarrer le Programme, et qui n'ont donc pas encore reçu l'enseignement. Le Programme pourrait donc expliquer les différences observées entre les deux groupes. Dans ce cas-ci, les caractéristiques des deux groupes sont assez similaires afin de compenser l'effet de biais possible. L'équipe d'évaluation a pu disposer des données de 139 participants pour constituer son groupe contrôle.

Une troisième collecte de données a été effectuée auprès des participants au PFGP dont la cohorte a complété, au 1<sup>er</sup> juin 2007, l'ensemble du Programme depuis au moins six mois, grâce à un questionnaire autoadministré en ligne. Cette collecte de données a été réalisée du 22 octobre au 9 novembre 2007.

#### *La collecte auprès des participants potentiels au PFGP*

Une quatrième 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. Cette collecte de données a été réalisée du 22 octobre au 9 novembre 2007.

<sup>3</sup> 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.

**Tableau 3 : Les sources d'information et les outils de collecte de données selon les phases d'étude**

Phases d'étude et moment de la collecte des données	Sources d'information (nombre ayant répondu / nombre de personnes contactées et taux de participation)	Outils de collecte de données
Phase 1 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	-
Phases 2-3 Étude de mise en œuvre et étude des effets Juin-novembre 2007		
Mise en œuvre (CQL et ENAP) et effets	Données secondaires – Suivis de gestion, rapports financiers, etc.	-
Mise en œuvre (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 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> 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 <sup>er</sup> 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 %)	



*Limite 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 une limite. 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 le 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 confiants quant à la fiabilité et à la validité du portrait obtenu.



## 4 Les résultats

Le chapitre 4 présente les résultats de l'étude selon qu'ils ont trait à la raison d'être du Programme, à sa mise en œuvre ou à ses effets.

### 4.1 La raison d'être

Les entrevues et les enquêtes auprès des acteurs de la mise en œuvre et des participants au PFGP ont permis d'approfondir la question de la raison d'être du Programme. Bien que déjà abordée sous l'angle des écrits gouvernementaux à la section 1.4 et que la réalisation du mandat ne requerrait pas une analyse approfondie sur le sujet, la question de la raison d'être a été posée de façon à mieux connaître l'opinion des différentes parties prenantes 1) quant à l'intention originale des concepteurs de l'intervention et à la logique d'intervention développée, 2) quant à l'importance accordée par les cadres au PGCPE et 3) quant à la pertinence et à l'adaptation du contenu du Programme aux réalités des gestionnaires.

#### 4.1.1 L'intention originale des concepteurs et la logique d'intervention développée

Selon l'ensemble des acteurs de la mise en œuvre rencontrés, deux grandes problématiques sont à l'origine de l'intervention. La première est celle de la relève et de sa préparation, compte tenu des départs prochains de plusieurs cadres. La seconde est la question du maintien et du développement des compétences des cadres. L'intention originale des concepteurs de l'intervention était donc de préparer la relève en gestion en ciblant les compétences des nouveaux gestionnaires. Ce profil de compétences serait la pierre d'assise de toutes les mesures de développement des cadres et concernerait autant la sélection, la préparation que la formation.

Compte tenu de ce contexte, le SCT a confié au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines (CEGRH) un mandat touchant au profil des cadres. Cela a permis d'élaborer, à la suite de la réception du rapport produit par le CEGRH (Québec, 2003), un Profil gouvernemental de compétences. Le profil devait faire en sorte que les programmes de formation subséquents s'arrimeraient à celui-ci.

Les répondants ont mentionné que la logique derrière l'intervention s'appuyait sur une analyse critique, produite par le SCT, de la situation sur le plan de la sélection des nouveaux cadres et sur la situation des cadres en général. Cette analyse a été en partie alimentée par des références à l'extérieur du Québec (particulièrement au gouvernement fédéral). La référence aux autres administrations servait essentiellement d'inspiration. De cette analyse a découlé le nouveau Profil gouvernemental de compétences et la création du CQL.

Les acteurs de la mise en œuvre rencontrés ne s'entendaient pas tous sur l'apport attribué à l'étude réalisée par le CEGRH dans l'élaboration d'un nouveau profil de compétences pour le personnel de gestion. Pour l'un, son apport, tout au plus, a été de servir de référence pour faciliter la compréhension des objectifs poursuivis et la nature des compétences recherchées. À l'inverse, un répondant a mentionné qu'elle s'est avérée la référence pour déterminer les compétences génériques importantes chez les nouveaux cadres.

#### **4.1.2 L'importance accordée au Profil gouvernemental de compétences**

Les données sur l'importance accordée au PGCPE varient selon les différents outils de collecte. La moitié des participants rencontrés en entrevue (6/12) ont mentionné accorder de l'importance à l'adéquation de leurs compétences avec celles du PGCPE. Bien que souscrivant à l'esprit du profil, quatre participants ont mentionné ne pas s'y référer explicitement. Pour l'autre moitié, l'importance est relative. Soit le profil n'a aucune importance, sauf au moment de l'évaluation annuelle, soit les répondants n'y accordent aucune importance.

Cependant, l'analyse des données du questionnaire en ligne va dans une autre direction. La grande majorité des participants ayant répondu au questionnaire en ligne, plus précisément 96 % (74/77), considèrent tout à fait ou plutôt important l'adéquation de leurs compétences au profil.

#### **4.1.3 La pertinence et l'adaptation du contenu du Programme aux réalités des gestionnaires**

L'ensemble des acteurs de la mise en œuvre interrogés ont jugé le contenu du PFGP bien adapté aux besoins des gestionnaires de la fonction publique québécoise. L'idée que le PFGP est bien ajusté au PGCPE, aux objectifs gouvernementaux et aux préoccupations de gestion de la fonction publique québécoise a fait consensus.

Du côté des participants interrogés, cinq sur 12 ont eu une perception tout à fait positive quant à la pertinence du PFGP. Cinq participants ont jugé également très enrichissant le fait de fréquenter des gestionnaires provenant de différents milieux. Sans remettre en question la pertinence du Programme, les autres commentaires portaient sur des éléments de contenu (les deux premiers modules étaient trop théoriques et trop longs; place trop importante donnée aux aspects sociaux (l'« être »); traitement moins réussi de l'aspect de la gestion des ressources informationnelles).

Les données recueillies auprès des participants par questionnaire en ligne vont dans le même sens que les entrevues. Une proportion de 96 % des répondants (73/77) a trouvé le PFGP utile ou très utile alors que 99 % des répondants (76/77) ont été tout à fait ou plutôt d'avis que le contenu du PFGP est adapté aux besoins des nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise. À la lumière de leur expérience, 99 % des participants interrogés (76/77) sont d'accord avec l'idée de recommander à un nouveau cadre de s'inscrire au Programme et de le compléter.

Les tableaux 4 et 5 ci-dessous présentent respectivement les éléments ciblés par les répondants au questionnaire en ligne comme ceux dont ils se servent le plus et le moins dans leur travail. Comme les répondants pouvaient choisir plus d'un élément, il est normal que la proportion totale soit supérieure à 100.

**Tableau 4 : Éléments du PFGP identifiés  
comme servant le plus dans le travail**

Rang	Modules	% (nombre de répondants/ total de répondants)
1	Module 4 : La gestion des personnes et des équipes	56 % (43/77)
2	Module 3 : La personne et son rôle de gestionnaire	47 % (36/77)
3	Module 2 : La gestion des opérations orientées sur les résultats	14 % (11/77)
4	Module 5 : Complexité, innovation et changement	10 % (8/77)
5	Module 1 : L'environnement du gestionnaire et éthique	8 % (6/77)
5	Tous les modules	8 % (6/77)

**Tableau 5 : Éléments du PFGP identifiés  
comme servant le moins dans le travail**

Rang	Modules	% (nombre de répondants/ total de répondants)
1	Module 1 : L'environnement du gestionnaire et éthique	26 % (19/77)
2	Module 2 : La gestion des opérations orientées sur les résultats	10 % (8/77)
3	Module 3 : La personne et son rôle de gestionnaire	8 % (6/77)
4	Module 5 : Complexité, innovation et changement	3 % (2/77)
5	Module 4 : La gestion des personnes et des équipes	0 % (0/77)
5	Tous les modules	0 % (0/77)

Comme on peut le voir, le module 1 et dans une moindre mesure le module 2 sont moins bien perçus chez les participants. La question de savoir si le contenu de ces modules est complètement pertinent pour des cadres plus opérationnels (cadres 7-8) a d'ailleurs été soulevée par les responsables du Programme.

## 4.2 La mise en œuvre

Nous présenterons la mise en œuvre grâce aux données documentaires consultées et aux enquêtes réalisées. Dans l'ordre, les intrants, les activités de production, les extrants et les facteurs facilitants ou contraignants seront abordés.

### 4.2.1 Les intrants

Comme cela a été mentionné à la section 2.3, le CQL a bénéficié d'une subvention du SCT totalisant 1,3 M\$ pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2007. De cette somme, 500 000 \$ ont servi à financer le développement des produits et services du CQL. Par ailleurs, selon les acteurs de la mise en œuvre rencontrés, les sommes reçues ont

été fidèles aux sommes prévues. Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2004 à la fin décembre 2007, la part exacte ayant servi au développement du PFGP a été estimée par l'équipe du CQL à 97 894 \$ (tableau 6). Toujours selon les acteurs de la mise en œuvre rencontrés, les ressources investies, représentant de modestes moyens, sont apparues néanmoins réalistes par rapport à la réalisation des objectifs fixés.

**Tableau 6 : Ressources financières du CQL  
consacrées au développement du PFGP**

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Total
<b>Sommes</b>	37 357 \$	42 613 \$	17 924 \$	<b>97 894 \$</b>

Du côté de l'ENAP, selon le personnel de la Direction des services aux organisations, au 28 mars 2007, les revenus tirés de la diffusion du PFGP depuis l'année financière 2004-2005 ont atteint 937 105 \$, alors que les dépenses se sont élevées à 841 245 \$ (tableau 7). L'ENAP peut compter sur les frais d'inscription des participants (3 600 \$ par participant) pour couvrir les dépenses liées au PFGP tout en dégagant une certaine marge de manœuvre.

**Tableau 7 : Revenus et dépenses de l'ENAP liés à la diffusion du PFGP**

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Total
<b>Revenus</b>	55 200 \$	344 990 \$	536 915 \$	<b>937 105 \$</b>
<b>Dépenses</b>				
Honoraires des formateurs et assurance salaire	12 847 \$	92 198 \$	132 608 \$	
Frais de déplacement des formateurs	531 \$	11 994 \$	13 950 \$	
Hôtels (salles, hébergement, pauses)	918 \$	8 426 \$	10 262 \$	
Dépenses diverses (messageries, frais réunions, cahiers, autres)	- \$	375 \$	7 984 \$	
Coordination, secrétariat et soutien technique	64 545 \$	168 899 \$	175 500 \$	
Frais généraux de 20 %	15 768 \$	56 379 \$	68 061 \$	
<b>Total</b>	<b>94 609 \$</b>	<b>338 271 \$</b>	<b>408 365 \$</b>	<b>841 245 \$</b>

Au plan des ressources humaines, le développement du contenu du PFGP a nécessité la participation d'une personne à la coordination de la formation. À l'origine, des

responsables des ressources humaines de ministères et organismes ont également été sollicités. Du côté de l'ENAP, la diffusion du PFGP mobilise un coordonnateur pour le Programme, une équipe de formateurs ainsi que des membres du personnel administratif. L'ENAP fournit également l'infrastructure matérielle nécessaire à la mise en œuvre du PFGP. Par rapport aux ressources rendues disponibles pour la diffusion du PFGP, l'ENAP a été en mesure d'ajuster son offre de formation à la demande.

#### **4.2.2 Les activités de production**

##### **◆ La planification de l'intervention**

Dans le cadre de la planification de l'intervention, les acteurs concernés de la mise en œuvre ont été amenés à résumer le déroulement de la planification de l'intervention (c'est-à-dire la période avant le développement du PFGP) et à cibler les principaux partenaires impliqués.

À l'été 2004, pendant que le SCT faisait approuver ses orientations sur le développement du personnel d'encadrement et que le profil de compétences était peaufiné, des discussions étaient entamées avec l'ENAP pour transformer le PFGG. En gros, le rôle du SCT était de donner les infrastructures de départ, celui du CQL de développer le Programme et celui de l'ENAP de le diffuser. Ces rôles ont été joués en partenariat et non de façon cloisonnée.

Une consultation avait d'abord été menée auprès des gestionnaires de ministères et organismes. Par la suite, un groupe de travail a été constitué. Le suivi des travaux était assuré par un comité d'orientation. Le travail de conception se faisait constamment en collaboration avec deux personnes du SCT. L'ENAP, le SCT, le Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec, la Table de concertation du SCT où étaient représentés les principaux ministères et, dans une moindre mesure, le Forum des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec étaient les principaux partenaires impliqués.

##### **◆ Le développement du PFGP**

Dans le cadre du développement du PFGP, les acteurs concernés de la mise en œuvre ont été amenés à déterminer les principales orientations et les raisons ayant mené à leur choix et à dresser un bilan de l'opération.

Le CQL n'a pas véritablement choisi les principales orientations à suivre dans le cadre de l'élaboration du Programme. Avant même la création du CQL, celles-ci avaient été décidées par l'ENAP et le SCT. Ces orientations se trouvaient en grande partie dans le PGCPE ainsi que dans la structure de base du PFGG. Le choix d'utiliser ce programme comme base de développement tenait entre autres à la satisfaction à son égard. Également, les directions des ressources humaines avaient été très impliquées dans l'élaboration du PFGG et s'en attribuaient une certaine paternité.

Bien que cette information ne soit pas mentionnée dans les documents officiels, les responsables du Programme ont mentionné que les modules du PFGP ne ciblent pas l'ensemble des 19 compétences du PGCPE. Les concepteurs ont fait le choix de développer le Programme selon les quatre zones de compétences du Profil (l'environnement, la gestion

opérationnelle, la personne et la gestion des personnes). On peut ainsi en dégager les dix compétences suivantes:

- l'actualisation des valeurs éthiques
- la gestion orientée vers les résultats
- la gestion de soi et l'authenticité
- la gestion de son évolution professionnelle
- le leadership mobilisant
- la gestion des contributions individuelles
- la gestion de l'efficacité de l'équipe
- la gestion des compétences
- la gestion dans la complexité et le changement
- la vision stratégique et tactique

Au mois de juin 2005, le SCT a demandé la livraison d'un programme de formation pour décembre 2005. Les échéanciers et la pression de la part du SCT ont fait en sorte qu'il y a eu un développement progressif plutôt qu'un programme complet offert en bloc. Le Programme a été lancé avec son premier module alors que le développement des derniers modules n'était pas encore terminé. Les derniers contenus ont été élaborés au fur et à mesure de la mise en place du Programme, en collaboration avec les formateurs. Les formateurs devant donner les derniers modules ont aussi été choisis de façon progressive, les délais initiaux ne permettant pas de les recruter dès le départ.

En général, les acteurs de la mise en œuvre concernés ont dressé un bilan positif du développement du PFGP. Des compromis ont dû être faits pour en arriver à un programme dont le coût n'était pas prohibitif pour la clientèle (choix andragogiques, nombre de journées de formation, nombre de journées en résidence).

#### ◆ **La diffusion du PFGP**

Les acteurs concernés de la mise en œuvre ont été amenés à déterminer les principales orientations dans le cadre de la diffusion du PFGP et les raisons ayant mené à leur choix et à dresser un bilan de l'opération.

Selon les personnes rencontrées, les responsables du Programme ont fait le choix d'aborder plusieurs thèmes tout en sachant qu'il n'était pas possible d'aller en profondeur dans chacun d'entre eux. Une fois l'ensemble des thèmes abordés, il revient aux gestionnaires de déterminer les thèmes qu'ils souhaitent approfondir. Cette orientation était justifiée par le fait que le Programme s'adressait à une clientèle inégale composée de gestionnaires de premier niveau possédant des formations et des antécédents de gestion très diversifiés. On a également misé sur la participation et l'échange d'expériences entre les participants. La division en module de deux à trois jours a été privilégiée afin de tenir compte du fait que certains participants devaient assumer des frais de déplacement pour assister à la formation. Un nombre important de sessions viendrait également multiplier ces frais. On a également fait le choix de changer de formateur après chaque module, de manière à offrir une



diversité de perspectives et de façons de faire. Les participants seraient ainsi en mesure de déterminer leur propre style de gestion.

#### ◆ **Les activités pour appuyer la mise en œuvre du PFGP**

Le CQL et l'ENAP ont réalisé et réalisent certaines activités pour appuyer la mise en œuvre du PFGP. Il s'agit principalement d'un travail de représentation auprès de représentants des directions de ressources humaines de différents ministères pour expliquer le Programme et ses modules. Dans certains cas, les représentations effectuées visent aussi à convaincre les autorités de la pertinence du PFGP pour la formation des cadres.

#### **4.2.3 Les extraits**

Les extraits correspondent aux biens, services offerts, produits ou personnes formées en mesure de créer les effets attendus. Dans le cas du PFGP, cela regroupe le contenu du PFGP, les participants au Programme, l'enseignement dispensé et les activités et documents promotionnels.

#### ◆ **Le Programme de formation à la gestion publique**

Les acteurs de la mise en œuvre ont été interrogés sur la conformité du contenu du PFGP avec les intentions ayant justifié son développement. Ils ont également été amenés à s'exprimer sur les résultats atteints, en proportion des efforts déployés par le CQL, pour mettre sur pied un programme de formation à l'intention des nouveaux gestionnaires.

L'ensemble des répondants a été d'avis que le contenu du PFGP était conforme aux intentions venues justifier son développement. Les partenaires (SCT, ENAP) ont travaillé étroitement ensemble dans le développement et la mise en œuvre. Toutefois, il a été mentionné que le travail d'arrimage avec les directions des ressources humaines pour favoriser l'accompagnement et la poursuite de la formation des participants pendant et après le Programme s'était avéré insuffisant. Initialement prévu au départ par les développeurs du Programme, ce travail n'avait pu être réalisé faute de temps et de ressources.

L'ensemble des répondants a jugé fort positivement les résultats atteints, en proportion des efforts déployés, pour mettre sur pied un programme de formation à l'intention des nouveaux gestionnaires. Font foi de ce succès la popularité du Programme et son taux de satisfaction supérieur à 90 %. Il s'agit également d'un succès compte tenu des courts échéanciers et du peu de moyens disponibles. Certains ajustements ont été faits, mais surtout à la marge (formateurs, nombre de jours par module). Les autres mesures postprogramme, comme le suivi et la collaboration des supérieurs des gestionnaires, doivent maintenant se développer.

#### ◆ **Les participants**

Selon le rapport annuel de gestion 2006-2007 du CQL<sup>4</sup>, au 31 mars 2007, l'ENAP avait complété la formation de 12 cohortes de nouveaux gestionnaires. La formation de 12 autres cohortes avait débuté. On dénombre donc 356 gestionnaires suivant actuellement le

<sup>4</sup> CENTRE QUÉBÉCOIS DE LEADERSHIP (2007). *Rapport annuel de gestion 2006-2007 du CQL*, Québec, CQL.

Programme ou l'ayant terminé. Les acteurs de la mise en œuvre ont été amenés à s'exprimer sur les résultats atteints, en proportion des efforts déployés, pour former les gestionnaires. Ils ont également été interrogés sur la capacité de l'ENAP à répondre à la demande de participation et sur les motifs pouvant expliquer la non-participation au PFGP de certains cadres. Ce dernier point a également été abordé dans les questionnaires autoadministrés en ligne aux participants et aux non-participants au Programme.

L'ensemble des répondants interrogés a jugé positivement les résultats obtenus à ce jour quant au nombre de gestionnaires formés. De quatre cohortes formées la première année, ce nombre est passé à 16 annuellement. À la suite des résultats obtenus, la stratégie générale de diffusion n'a donc pas été réorientée, si ce n'est que certains changements mineurs (changements de formateurs, communication des résultats des PCG 360, temps consacré aux différents contenus) ont été apportés. Travailler davantage avec les directions des ressources humaines pour que les ministères et organismes puissent offrir un meilleur soutien et une meilleure intégration des contenus a néanmoins été ciblé comme point à améliorer. Il serait également nécessaire d'obtenir une meilleure collaboration des gestionnaires des participants pour faciliter leur participation.

Selon les personnes consultées, il semble que l'ENAP ait réussi à atteindre un équilibre entre l'offre et la demande. Une politique garantit aux cadres qui s'inscrivent d'amorcer le Programme au minimum six mois et au maximum neuf mois suite à l'inscription. Au début du programme, le bassin de gestionnaires à considérer était très important parce qu'il fallait tenir compte des nominations effectuées deux ans auparavant.

Si l'offre du Programme ne présente pas de contrainte particulière, la demande actuelle pourrait toutefois être plus forte. Près de la moitié des cadres éligibles ne se sont pas encore inscrits. Selon les répondants interrogés, cette non-participation serait attribuable au fait que plusieurs gestionnaires ne connaissent pas l'existence du Programme, à la possession d'expérience en gestion (par exemple comme chef d'équipe), à l'attitude au sein du ministère quant à la formation, aux réticences de leurs gestionnaires à payer, ou tout simplement à un manque de temps.

Les entrevues avec les acteurs de la mise en œuvre ont illustré que la diffusion de l'offre du Programme au sein des ministères et organismes n'était pas systématique. Ce constat pourrait expliquer certaines observations du questionnaire autoadministré en ligne auprès des non participants. Tout d'abord, 28 % des répondants (5/18) ont mentionné n'avoir jamais entendu parler du PFGP. Une proportion de 39 % (7/18) n'a jamais entendu parler du PGCPE. Seulement 6 % des répondants (1/18) savaient qu'un gestionnaire nouvellement nommé devait obligatoirement s'inscrire au PFGP dans un délai de cinq ans suivant sa nomination. De plus, 33 % des répondants (6/18) pensaient que la direction des ressources humaines de chaque ministère et organisme inscrivait systématiquement tous les gestionnaires nouvellement nommés au PFGP. La même proportion de répondants était d'avis que l'inscription au PFGP dans un délai de cinq ans suivant la nomination était laissée à l'appréciation de chaque gestionnaire. Pour leur part, 28 % des répondants (5/18) étaient d'avis qu'il était fortement recommandé aux gestionnaires nouvellement nommés de s'inscrire au PFGP dans un délai de cinq ans suivant leur nomination. Le tableau 8 présente les raisons données pour expliquer la non-participation au Programme. Les répondants pouvaient cocher plus d'une réponse. Parmi les autres réponses fournies, cinq répondants n'avaient pas été informés de l'existence du Programme et trois ont invoqué un

manque de ressources (ressources financières, humaines (pour les remplacements), temps). Trois répondants avaient suivi le PFGG et un autre ne se croyait pas admissible en raison de sa catégorie de cadre. Finalement, des 18 répondants, un seul compte s'inscrire (6 %) et cinq vont peut-être le faire (28 %).

**Tableau 8 : Raisons données par les participants potentiels pour expliquer leur non-inscription au PFGP**

Raisons	% (nombre de répondants/ total de répondants)
Mon lieu de travail est trop éloigné du lieu de diffusion du Programme (Québec ou Montréal)	22 % (4/18)
Ce n'est pas dans les priorités de mon organisation	22 % (4/18)
Mon organisation ne dispose pas du budget nécessaire	17 % (3/18)
Cette formation ne m'intéresse pas	0 % (0/18)
Je suis proche de la retraite	0 % (0/18)
Autres	50 % (9/18)

La comparaison des données des questionnaires autoadministrés en ligne des participants et des non-participants a également mis en lumière des éléments intéressants au sujet de la participation<sup>5</sup>. La valorisation du perfectionnement dans l'organisation est différente entre les deux groupes. Un test *t* de différence de moyennes montre que le perfectionnement est plus fortement valorisé dans les organisations des participants au PFGP que dans celles des non-participants. La valorisation du perfectionnement dans l'organisation du cadre pourrait être un facteur jouant sur la participation, cette variable étant mieux perçue par les participants que par les non-participants.

#### ◆ L'enseignement dispensé

Il se dégage des entrevues avec les acteurs de la mise en œuvre qu'à ce jour, le bilan de la diffusion du Programme est positif. La partie action demeure très appréciée. Le seul bémol concerne la durée plus importante de certains modules. Les renseignements recueillis auprès des participants au PFGP en entrevue et par l'enquête autoadministrée en ligne suggèrent également que la qualité de l'enseignement lors du PFGP est adéquate.

En entrevue, les participants interrogés n'ont eu que de bons mots pour les formateurs : compétents, respectueux, en contrôle de leur matière, en mesure de doser la théorie et la pratique et de s'adapter aux attentes du groupe. L'attractivité de la tâche d'apprentissage a été jugée positivement par tous. Le seul bémol concernait les deux premiers modules (longueur et lourdeur). La diversité et l'ambiance dans les groupes ont également été appréciées. Le manque d'assiduité de certains (téléphones, absences pour urgences) l'a

<sup>5</sup> Pour consulter la méthodologie suivie et pour obtenir les résultats complets des tests réalisés, voir le rapport annexe à la page 25.

moins été. Les constats de l'enquête autoadministrée en ligne ont rejoint ceux des entrevues. Les participants ont eu à évaluer les dimensions suivantes de l'enseignement : le respect de la personne par le formateur, l'attractivité de la tâche d'apprentissage, le travail des formateurs, le groupe. Les perceptions positives à l'ensemble de ces questions ont varié de 88 % à 100 %. Le score le plus faible concernait le degré de motivation des membres au sein des groupes (12 % ont jugé que les personnes dans le groupe n'avaient pas le même degré de motivation).

Presque tous les participants rencontrés en entrevue (11/12) ont vu de manière positive l'obligation d'avoir occupé un poste de gestion pour une durée minimale de six mois avant de suivre le PFGP. Cette observation a été corroborée par l'enquête autoadministrée en ligne, qui a montré que cette obligation a été perçue positivement à 91 % (70/77). Les commentaires exprimés par les répondants rencontrés en entrevues sont généralement à l'effet qu'il est nécessaire d'avoir une idée minimale du travail avant de suivre la formation.

Les participants ont été appelés à s'exprimer sur leur facilité (ou leur difficulté) à se rendre disponibles pour la durée de chaque module. Bien que cela ait constitué un défi pour une majorité d'entre eux, le fait de connaître à l'avance les dates des journées de formation a été un facteur facilitant pour huit participants. L'enquête autoadministrée en ligne a convergé dans cette direction. Une proportion de 38 % des répondants (29/79) a eu de la difficulté à se libérer pour chaque module.

Finalement, le fait de tenir le module 3 en résidence a été apprécié par l'ensemble des participants (12/12). Bien que partir pour trois jours représentait un défi supplémentaire en termes d'horaire, plusieurs participants ont mentionné que cette retraite avait permis au groupe de se solidifier. Cela a notamment amené les participants à créer des liens et a contribué à une plus grande ouverture à la participation. Dans le même sens, une proportion de 96 % des répondants de l'enquête autoadministrée en ligne (74/77) a jugé approprié le fait de tenir le module 3 en résidence.

#### ◆ **Les activités et documents promotionnels**

Les acteurs de la mise en œuvre ont été questionnés sur leur appréciation des résultats atteints, en proportion des efforts déployés, pour rejoindre la clientèle du PFGP. Sur cette question, les avis ont divergé. Pour un, ces résultats ont été excellents, l'achalandage maximal en faisant foi. L'achalandage au Programme est venu quadrupler le nombre de cohortes annuellement formées par rapport à la première année. Pour un autre, la propriété du Programme était floue, ce qui a fait en sorte que la responsabilité de la promotion n'était pas claire lors de la première année. Pour cette raison, l'ENAP et le CQL ont chacun fait de la promotion, ce qui a pu générer des problèmes de coordination. Une fois le Programme lancé, l'approche promotionnelle a été peaufinée.

#### **4.2.4 Les facteurs facilitant et contraignant la mise en œuvre**

Les renseignements recueillis lors des entrevues ont suggéré que certains facteurs sont venus faciliter ou contraindre la mise en œuvre du PFGP, tant au CQL qu'à l'ENAP. La section suivante est dédiée à la présentation de ces facteurs.

### ◆ Les facteurs facilitants

L'analyse des entrevues avec les acteurs de la mise en œuvre a permis de déterminer des facteurs ayant facilité le développement et la diffusion du PFGP :

- L'existence d'une infrastructure de base, le PFGG, a permis de construire un programme sans partir de zéro.
- La collaboration avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes a rendu possibles des adaptations sur les contenus offerts à la clientèle, en fonction des efforts de formation antérieurs existant déjà dans ces organisations.
- La constitution d'un comité de travail des conseillers en développement (comprenant entre autres un représentant de l'Association des cadres du gouvernement du Québec (ACGQ) et un représentant des directeurs du personnel) s'est également avérée profitable.
- Le fait que le PFGP ait été élaboré de manière à ce que son contenu soit collé au PGCPE, aux objectifs gouvernementaux et aux préoccupations de gestion de la fonction publique québécoise a favorisé l'adéquation de son contenu avec les besoins des gestionnaires.
- La diffusion à l'avance des dates des journées de formation et la souplesse pour accommoder les participants devant se déplacer ont favorisé la participation.

### ◆ Les facteurs contraignants

De la même manière que pour les facteurs facilitants, l'analyse des entrevues avec les acteurs de la mise en œuvre a permis de déterminer des facteurs ayant compliqué le développement et la diffusion du PFGP :

- Bien que, dans l'ensemble, les relations entre les différents partenaires dans la gestion d'ensemble du Programme (SCT, ENAP, CQL) aient été positives, elles auraient pu être meilleures. Les divergences dans les intérêts institutionnels ont constitué un problème, entre autres en ce qui a trait à la question de la propriété des contenus. Certaines divergences sur la façon de mener les choses, certaines difficultés de compréhension et certains conflits sont également apparus en cours de route, principalement causés par une confrontation des cultures de gestion et universitaire. Étant une composante du SCT (lequel est le payeur dans une relation de partenariat public-public avec l'ENAP), le CQL s'est également trouvé à la croisée d'intérêts parfois conflictuels. Il n'y avait pas d'entente de partenariat claire venant définir les rapports d'autorité et les obligations de reddition de comptes de chacun. Ces ambiguïtés seraient attribuables au court délai accordé pour la création du CQL. Également, certains éléments ne pouvaient être prévus au départ dans les protocoles d'entente. La question du statut du CQL à l'ENAP a amené la reprécision des rôles de chacun. La structure de départ a dû évoluer en fonction de la situation. L'ensemble de cette situation n'aurait toutefois pas affecté significativement le PFGP.
- La constitution des horaires a représenté le principal problème éprouvé dans la diffusion. Par exemple, les responsables du Programme évitent de tenir des journées de formation la dernière semaine de juin, pendant les semaines de lecture, les

semaines comportant un lundi de congé, les semaines où d'autres événements liés à la formation des gestionnaires ont lieu, etc. Pour cette raison, offrir le Programme à un grand nombre de participants s'avère toujours ardu.

- Même si en cas d'absence, les participants font généralement l'effort de reprendre les journées manquées, cela vient compliquer davantage la gestion des groupes. Les responsables du Programme ont dû permettre à certains participants de reporter des modules. Cette situation est loin d'être idéale car elle amène des participants à rejoindre une cohorte alors que le Programme est déjà en cours. À ce moment, la dynamique du groupe peut être affectée par l'arrivée d'un nouveau participant. Lorsque ce dernier arrive au sein de participants qui se côtoient depuis un certain temps, sa participation est également compromise. Les responsables du Programme ont mis en place une procédure d'annulation et de report lors de l'inscription au PFGP afin d'encadrer ce genre de situation.
- Les difficultés sur le plan de la participation tiennent surtout au fait que les participants sont débordés au travail et qu'ils reçoivent peu de collaboration de la part de leurs supérieurs. Certains participants ont mentionné devoir mettre les bouchées doubles pour compenser leurs absences du bureau (se rendre au bureau avant et après la formation, et même le midi). Les responsables du Programme ont essayé de corriger cette situation en faisant signer une convention entre le participant et son supérieur pour que ce dernier facilite la participation de son employé.

### **4.3 Les effets**

Comme cela a été énoncé précédemment, les effets à court terme du PFGP sur le savoir (connaissances), le savoir-être (attitudes) et le savoir-faire (habiletés/compétences) des participants ont été examinés. Ensuite, nous avons privilégié l'étude des effets à moyen terme sur les transferts des éléments du Programme dans l'organisation des participants. Enfin, nous avons exploré les effets du PFGP sur la capacité organisationnelle de l'organisation en observant l'influence du transfert réalisé dans l'organisation des participants. Les limites de cet exercice ont déjà été mentionnées. Cependant, les observations tirées des enquêtes auprès des participants procurent des renseignements fort intéressants sur l'éventuelle portée du PFGP à moyen et long terme.

#### **4.3.1 L'amélioration du savoir, du savoir-être et du savoir-faire des participants**

Des tests de différences de moyennes ont été réalisés avec les données des PCG 360 afin de déterminer si le PFGP avait contribué à l'amélioration du savoir, de savoir-être et du savoir-faire des participants<sup>6</sup>. Dans un premier temps, les données des PCG 360 effectués après le PFGP ont été comparées avec les données recueillies pour les mêmes participants lors d'un premier PCG 360 (avant le Programme). Ensuite, ces mêmes données du PCG 360 effectués après le PFGP ont été comparées avec celles obtenues suite à un test similaire auprès de participants n'ayant pas encore commencé le PFGP (voir le tableau 2).

La moyenne globale pour les 19 compétences de chaque participant a été comparée dans le temps, c'est-à-dire avant et après avoir suivi le PFGP. La moyenne obtenue au deuxième

---

<sup>6</sup> Pour consulter la méthodologie suivie et pour obtenir les résultats complets des tests réalisés, voir le rapport annexe à la page 18.

PCG 360 s'est avérée supérieure à celle obtenue au premier test. Ceci pourrait indiquer que les participants se perçoivent de manière plus positive après avoir complété le PFGP qu'avant. Le seuil de signification obtenu manque toutefois de peu le seuil statistique nécessaire pour que l'on puisse parler d'une différence significative. Toutefois, vu le nombre restreint de participants obtenus (31), il est permis de penser que les chances d'observer une différence significative aurait été très bonnes avec plus de cas.

Les données des PCG 360 de participants n'ayant pas encore complété le Programme étaient également disponibles, ce qui a permis une comparaison entre ce groupe « contrôle » et la deuxième mesure du groupe expérimental. Encore une fois, la moyenne globale des participants a été comparée entre les deux groupes. La moyenne du groupe expérimental s'est avérée supérieure à celle du groupe contrôle et un seuil de signification statistique acceptable a été atteint. Ceci signifie qu'après le PFGP, les participants se perçoivent de manière significativement plus positive que les participants formant le groupe « contrôle ».

Les deux tests réalisés entre les différents groupes montrent des différences à l'avantage du groupe ayant complété le Programme. Il convient toutefois de souligner que pour pouvoir attribuer uniquement au PFGP l'effet observé, il aurait fallu une mesure de comparaison supplémentaire pour le groupe contrôle. Les changements observés pourraient être attribués au temps écoulé ou encore à un effet de pré test<sup>7</sup>. Il est également possible que les groupes ne soient pas équivalents et que l'un soit plus fort que l'autre.

Par contre, le fait que la deuxième mesure pour le groupe expérimental et la mesure pour le groupe contrôle aient été réalisées à peu près au même moment dans le temps permet d'affirmer que les événements externes ont eu sensiblement la même influence sur les participants des deux groupes. L'hypothèse selon laquelle le PFGP a permis une amélioration du savoir, de savoir-être et du savoir-faire des participants est également statistiquement significative dans un cas et presque statistiquement significative dans l'autre. D'autres facteurs peuvent toutefois avoir contribué aux différences entre les groupes.

#### **4.3.2 L'utilisation de l'enseignement dans l'organisation**

Les niveaux de transfert examinés sont la réflexion sur des éléments du Programme, les discussions sur certains de ses éléments, les modifications aux systèmes de référence des participants et les efforts effectués pour favoriser l'utilisation d'éléments du Programme dans l'organisation. Les constats tirés des entrevues avec les participants sont d'abord présentés puis mis en relation avec ceux de l'enquête autoadministrée en ligne.

##### **◆ La réflexion sur les éléments du Programme**

Au plan de la réflexion sur des éléments du Programme, presque la totalité des participants interrogés en entrevue (11/12) ont mentionné avoir repensé aux éléments qui ont été présentés durant le programme de formation. Les éléments auxquels les participants ont repensé touchent principalement la gestion personnelle et la gestion des personnes. La fréquence à laquelle les participants repensent aux éléments est variable (base

---

<sup>7</sup> Lors de la deuxième mesure, les participants du groupe expérimental pourraient s'être accoutumés au PCG 360.

bihebdomadaire, hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle, quatre ou cinq fois depuis la fin du Programme, ou encore sur une base aléatoire selon les évènements).

Ces observations rejoignent les constats de l'enquête autoadministrée en ligne. D'abord, 96 % des répondants (74/77) ont dit avoir compris la plupart sinon l'ensemble des éléments de contenu du PFGP. En ce qui concerne la fréquence à laquelle les répondants ont repensé aux éléments présentés lors du Programme, 20 % (15/77) ont considéré y avoir repensé « souvent ». Presque les trois quarts, soit 73 % (56/77), y ont repensé « parfois ».

#### ◆ **Les discussions sur des éléments du Programme**

Huit participants sur 12 ont mentionné en entrevue avoir eu des discussions informelles avec leurs collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP. Cinq participants ont mentionné en avoir discuté avec leur supérieur, quatre avec des collègues ou collaborateurs, trois avec d'anciens participants au PFGP, un avec une personne des ressources humaines. Les participants n'ont pas vraiment été en mesure d'estimer la fréquence de ces discussions. Celles-ci semblaient se tenir dans la période suivant les formations.

Les résultats de l'enquête en ligne sur cette question ont montré que 61 % des répondants (47/77) ont eu « souvent » ou « parfois » des discussions avec leurs collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP.

#### ◆ **Les modifications au système de référence**

Lors de la réalisation des douze entrevues, neuf participants ont mentionné que leur participation au PFGP les avait amenés à voir différemment un ou des éléments de leur travail. Parmi ces éléments, cinq participants ont mentionné avoir une vision plus globale du cadre au sein duquel ils évoluaient (compréhension de la structure de l'État, rôle devant l'autorité, cadre de gestion, gestion par résultats). Quatre participants ont pris conscience d'éléments liés à la connaissance de soi (gestion de soi, séparation de la vie privée et du travail, prise de conscience de son rôle de gestionnaire). Quatre participants ont fait référence à des éléments liés à la dimension humaine (façon d'aborder les personnes, gestion des équipes et des personnes sous autorité, leadership). Un autre a dit avoir été sensibilisé à des problèmes vécus dans d'autres contextes.

Lors de l'enquête en ligne, 95 % des répondants (73/77) ont dit être « tout à fait » ou « plutôt d'accord » avec le fait que leur participation au Programme les avait amenés à voir différemment des éléments liés à leur travail.

#### ◆ **Les efforts pour favoriser l'utilisation d'éléments du Programme**

Nous avons pu constater les efforts réalisés pour favoriser l'utilisation d'éléments du Programme lorsque nous avons estimé, dans un premier temps, les changements perçus par les participants dans l'exercice de leur travail depuis leur passage au PFGP. Nous avons ensuite questionné les participants sur les activités qu'ils ont effectuées pour transférer à leurs supérieurs, pairs ou collaborateurs des éléments du Programme. Cette étude a été complétée par l'identification des facteurs ayant favorisé ou freiné l'adoption et le transfert des comportements.



### *Changements dans l'exercice du travail*

Les entrevues ont illustré le fait qu'à la suite de leur participation au Programme, les participants ont été nombreux à effectuer des changements dans l'exercice de leur travail. En effet, 11 participants sur 12 ont mentionné que leur participation au PFGP leur avait fait adopter un ou plusieurs nouveaux comportements. Le tableau 9 présente la répartition des domaines auxquels les comportements adoptés mentionnés en entrevue peuvent être rattachés. Les comportements liés aux relations humaines et à la gestion des personnes (par exemple, essayer d'anticiper les conséquences de certains gestes sur les personnes) et les comportements liés à la gestion de soi (par exemple, commencer à pratiquer des activités sportives) ont été les plus mentionnés.

**Tableau 9 : Répartition des domaines des comportements adoptés des participants interviewés**

<b>Domaines des comportements</b>	<b>Nombre de répondants/ total de répondants</b>
Comportements liés aux relations humaines et à la gestion des personnes	(5/11)
Comportements liés à la gestion de soi	(5/11)
Comportements liés à la gestion des contributions individuelles	(3/11)
Comportements liés à la communication	(2/11)
Comportements liés à la santé	(2/11)
Comportements liés à la gestion de l'efficacité de l'équipe	(2/11)
En vrac : Déléguer des tâches, utiliser un plan d'action, améliorer la structuration de la gestion des questions financières	

Dans le cadre de l'enquête autoadministrée en ligne, nous avons demandé aux participants de noter, pour chacune des compétences du PGCPE, si leur participation au PFGP avait entraîné des changements dans l'exercice de leur travail. Les répondants avaient le choix entre quatre indices : 1 pour l'absence de changement; 2 pour des changements légers; 3 pour des changements significatifs; 4 pour des changements profonds. Le tableau 10 présente dans l'ordre la moyenne obtenue par compétence. À titre d'exemple, la moyenne de 2,56 obtenue par la compétence « gestion dans la complexité et le changement » signifie que les participants ont considéré que les changements observés pour cette compétence se situaient entre « légers » et « significatifs » et tendaient plus vers le niveau 3 que le niveau 2. Sauf pour les deux dernières compétences (« gestion orientée vers la clientèle » et « sensibilité technologique »), les participants ont observé au minimum un « changement léger » pour l'ensemble des compétences. Il est important de rappeler que le contenu du PFGP ne couvre pas l'ensemble des 19 compétences. On peut observer en gras les compétences que l'on retrouve dans les modules. Aucune d'entre elles n'a une moyenne inférieure à 2. À noter, la compétence « actualisation des valeurs éthiques » est associée au module 1 du Programme. Ce module a été identifié comme étant celui qui servait le moins dans le travail (voir le tableau 5).

**Tableau 10 : Classement des compétences pour lesquelles des changements dans l'exercice du travail ont été observés**

Rang	Compétences	(1) Absence de changement	(2) Changements légers	(3) Changements significatifs	(4) Changements profonds	Moyenne
1	<b>Gestion dans la complexité et le changement</b>	4 % (3)	43 % (33)	47 % (36)	7 % (5)	2,56
2	<b>Vision stratégique et tactique</b>	4 % (3)	47 % (36)	38 % (29)	10 % (8)	2,55
3	<b>Gestion de soi et authenticité</b>	5 % (4)	44 % (34)	44 % (34)	7 % (5)	2,52
4	<b>Leadership mobilisant</b>	4 % (3)	49 % (38)	40 % (31)	7 % (5)	2,49
5	<b>Gestion orientée vers les résultats</b>	13 % (10)	46 % (35)	35 % (27)	5 % (4)	2,33
6	Créativité et innovation	17 % (13)	40 % (31)	36 % (28)	7 % (5)	2,32
7	<b>Gestion de son évolution professionnelle</b>	13 % (10)	51 % (39)	29 % (22)	8 % (6)	2,31
8	<b>Gestion des contributions individuelles</b>	8 % (6)	60 % (46)	29 % (22)	4 % (3)	2,29
9	Gestion des partenariats et des réseaux	14 % (11)	52 % (40)	27 % (21)	7 % (5)	2,26
10	Communication et négociation	14 % (11)	56 % (43)	23 % (18)	7 % (5)	2,22
11	<b>Gestion de l'efficacité de l'équipe</b>	17 % (13)	48 % (37)	27 % (21)	5 % (4)	2,21
12	Gestion de la santé	25 % (19)	43 % (33)	18 % (14)	12 % (9)	2,17
13	<b>Gestion des compétences</b>	17 % (13)	52 % (40)	29 % (22)	3 % (2)	2,17
14	Sens politique	17 % (13)	59 % (46)	23 % (18)	0 % (0)	2,06
15	Gestion du savoir	20 % (15)	61 % (47)	17 % (13)	3 % (2)	2,03
16	<b>Actualisation des valeurs éthiques</b>	23 % (18)	55 % (42)	20 % (15)	3 % (2)	2,01
17	Ouverture à la diversité	20 % (15)	61 % (47)	18 % (14)	1 % (1)	2,01
18	Gestion orientée vers la clientèle	23 % (18)	61 % (47)	9 % (7)	7 % (5)	1,99
19	Sensibilité technologique	34 % (26)	48 % (37)	17 % (13)	1 % (1)	1,86

### *Activités de transfert dans l'organisation*

Les entrevues et l'enquête en ligne ont également permis d'illustrer le fait que plusieurs participants ont fait des efforts pour diffuser des éléments du PFGP dans leur organisation. Dans le but d'encourager leurs pairs, collaborateurs ou supérieurs à adopter un nouveau comportement, neuf participants sur 12 ont mentionné en entrevue avoir effectué des activités visant le transfert d'éléments présentés au PFGP. Les éléments transférés faisaient référence à l'existence de la formation, aux apprentissages dispensés, à l'expérience du participant au PFGP, au respect des personnes, à l'efficacité de la gestion de l'équipe et à la gestion orientée vers les résultats. Du côté de l'enquête en ligne, 38 % des répondants (29/77) ont mentionné avoir transféré à leur collaborateurs, pairs ou supérieurs des éléments du PFGP.

Les entrevues n'ont toutefois pas permis de déterminer si les transferts se sont poursuivis. Dix des 12 participants n'ont pas été en mesure de dire si, à la suite de leurs activités de transfert, leurs collaborateurs, pairs ou supérieurs ont eu à leur tour des discussions informelles avec d'autres personnes sur les éléments présentés. Presque tous les répondants (11/12) ont mentionné ne pas avoir été mis au courant d'efforts faits par leurs collaborateurs, pairs ou supérieurs pour utiliser un ou plusieurs éléments issus du PFGP qu'ils leur auraient transférés. Quelques répondants de l'enquête en ligne (11/77 pour une proportion de 15 %) ont quand même mentionné qu'à la suite des transferts effectués, leurs destinataires avaient eu « souvent » ou « parfois » des discussions sur ces éléments. Neuf participants sur 77 (12 %) ont dit avoir été mis au courant d'efforts faits par les destinataires des transferts pour utiliser des éléments issus du PFGP.

### *Facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements*

L'analyse des entrevues avec les participants a mené à l'identification de facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements proposés au PFGP. Quatre participants sur 12 se sont rejoints quant à l'idée que l'efficacité du comportement adopté leur avait été d'abord démontrée. Comme l'a dit l'un d'eux, la façon dont les modules ont été présentés durant le Programme permettait de voir les conséquences des actions et de réaliser les avantages d'un comportement. Trois participants ont mentionné qu'avoir obtenu le soutien de leur supérieur ou d'un collaborateur avait été un facteur facilitant (confiance de l'équipe, réaction favorable ou non des personnes autour, réaction du personnel sur le plan du rendement et de l'attitude). Deux participants ont souligné avoir compris comment adopter et mettre en œuvre le comportement (dans le cas présent, grâce aux suggestions et aux échanges entendus lors du PFGP). Deux autres participants ont ciblé la période choisie pour l'adoption du comportement comme propice (nouvelle stabilité à la suite de l'arrivée d'un directeur après une période sans gestionnaire, plusieurs changements laissant place à de l'expérimentation).

L'enquête en ligne a illustré le fait que le facteur facilitant le plus souvent mentionné (par 81 % des répondants) a été que les comportements proposés correspondaient aux besoins du participant. Pour 71 % des répondants, les comportements proposés apparaissaient efficaces. La troisième position est occupée par le soutien obtenu des supérieurs ou des collaborateurs. Le tableau 11 présente l'ensemble des réponses à cette question. Les participants pouvaient choisir plus d'une réponse.

**Tableau 11 : Facteurs ayant favorisé l'adoption de comportements  
(enquête autoadministrée en ligne)**

Rang	Facteurs	% (nbr de rép./ total de rép.)
1	Les comportements proposés correspondent à mes besoins	81 % (62/77)
2	Les comportements proposés m'apparaissent efficaces	71 % (55/77)
3	J'ai le soutien de mes supérieurs ou de mes collaborateurs	66 % (51/77)
4	Mon pouvoir de décision est suffisant	60 % (46/77)
5	Les comportements proposés sont compatibles avec les valeurs de mon organisation	56 % (43/77)
6	Les comportements proposés correspondent aux besoins de mon organisation	52 % (40/77)
7	Les comportements proposés sont compatibles avec les règles et procédures de mon organisation	49 % (38/77)
8	Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	49 % (38/77)
9	Je suis prêt à faire les efforts nécessaires	46 % (35/77)
10	L'efficacité des comportements m'a été démontrée	44 % (34/77)
11	Les comportements proposés sont simples à comprendre	40 % (31/77)
12	Les comportements proposés semblent préférables à mes comportements antérieurs	30 % (23/77)
13	La période actuelle m'apparaît propice	20 % (15/77)
14	La taille de mon organisation est idéale pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	18 % (14/77)
15	L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail est idéal pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	14 % (11/77)
16	Mon organisation dispose des ressources humaines nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	13 % (10/77)
17	J'ai été accompagné (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc.) lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés	10 % (8/77)
18	Je dispose du temps nécessaire pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	9 % (7/77)

Nous avons cherché à connaître le poids de ces facteurs dans la détermination de l'adoption de comportements en lien avec le Profil de compétences.

Étant donné la taille limitée de l'échantillon et le nombre élevé de variables, une analyse factorielle en composantes principales a été effectuée préalablement à une analyse de

régression multiple<sup>8</sup>. Il ressort de ces analyses que deux composantes, la première dénommée « conviction de contrôle » et la seconde « suivi » et la variable « motivation » ont un effet particulièrement positif sur l'adoption de comportements (tableau 12).

**Tableau 12: Éléments influençant l'adoption de comportements**

Composantes principales		Variable
<i>Conviction de contrôle</i>	<i>Suivi</i>	<i>Motivation</i>
8. Je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	17. J'ai été accompagné	Absence aux journées de formation
11. Les comportements proposés sont simples à comprendre		Réalisation de travaux préparatoires
13. La période actuelle m'apparaît propice		

Plus précisément, la composante « conviction de contrôle » correspond au facteur 8 du tableau 11 (je vois bien comment je peux adopter et mettre en œuvre les comportements proposés), au facteur 11 (les comportements proposés sont simples à comprendre) et au facteur 13 (la période actuelle m'apparaît propice). Puisqu'il est légitime d'associer les facteurs 8 et 11 à l'enseignement, on peut affirmer que sa qualité a permis aux participants d'anticiper la façon d'adopter et de mettre en œuvre les comportements proposés. Le fait que la formation ait été offerte à un moment opportun selon le participant (facteur 13) a également contribué à sa conviction d'être en mesure d'opérer des changements de comportements.

La composante « suivi » correspond au facteur 17 (j'ai été accompagné (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc.) lors de l'adoption et de la mise en œuvre des comportements proposés). Étant l'unique facteur dans cette composante, son interprétation ne cause aucune difficulté.

Enfin, la variable « motivation » (mesurée par l'absence aux journées de formation et par la réalisation de travaux préparatoires à l'initiative du participant) a également un effet positif sur l'adoption de comportements. Une assiduité et une préparation importantes se sont traduites par des changements de comportements.

#### *Facteurs ayant freiné l'adoption de comportements*

De la même façon que pour les facteurs facilitants, l'analyse des entrevues avec les participants a permis de déterminer les facteurs ayant freiné l'adoption de comportements proposés au PFGP : Le manque de temps (3/12), d'accompagnement (2/12); les ressources financières limitées de l'organisation (1/12); la réticence à chambarder les pratiques établies (1/12); l'absence de compatibilité avec les règles hiérarchiques en place ou encore avec les valeurs personnelles (1/12); le choix du moment (1/12). Le tableau 13 présente les constats de l'enquête en ligne sur cette question.

<sup>8</sup> Pour consulter la méthodologie suivie et pour obtenir les résultats complets des analyses réalisées, voir le rapport annexe à la page 20.

**Tableau 13 : Facteurs ayant freiné l'adoption de comportements  
(enquête autoadministrée en ligne)**

Rang	Facteurs	% (nbr de rép./ total de rép.)
1	J'exerce déjà les comportements proposés	68 % (52/77)
2	Je ne dispose pas du temps nécessaire pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	40 % (31/77)
3	Mon organisation ne dispose pas des RH nécessaires pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	25 % (19/77)
4	Mon pouvoir de décision est insuffisant pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	20 % (15/77)
5	J'aurais aimé être accompagné (suivi, mentorat, formation supplémentaire, etc.) pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	20 % (15/77)
6	Adopter et mettre en œuvre les comportements proposés entraîneraient une charge de travail excessive	20 % (15/77)
7	La période actuelle ne m'apparaît pas propice pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	18 % (14/77)
8	Je vois difficilement comment je peux adopter ou mettre en œuvre les comportements proposés	9 % (7/77)
9	La taille de mon organisation ne permet pas d'adopter et de mettre en œuvre les comportements proposés	9 % (7/77)
10	Je n'ai pas le soutien de mon supérieur ou de mes collaborateurs pour adopter et mettre en œuvre les comportements proposés	8 % (6/77)
11	Les comportements proposés ne me semblent pas préférables à mes comportements actuels	8 % (6/77)
12	Les comportements proposés ne correspondent pas à mes besoins	5 % (4/77)
13	Les comportements proposés ne correspondent pas aux besoins de mon organisation	4 % (3/77)
14	Les comportements proposés ne sont pas compatibles avec les règles et procédures de mon organisation	4 % (3/77)
15	L'efficacité des comportements ne m'a pas été montrée	4 % (3/77)
16	Les comportements proposés ne sont pas compatibles avec les valeurs de mon organisation	3 % (2/77)
17	L'emplacement physique ou géographique de mon lieu de travail ne permet pas d'adopter et de mettre en œuvre les comportements proposés	3 % (2/77)
18	Les comportements proposés sont difficiles à comprendre	0 % (0/77)
19	Les comportements proposés ne m'apparaissent pas efficaces	0 % (0/77)

### 4.3.3 L'influence dans l'organisation

La dernière dimension investiguée dans l'étude des effets du PFGP concernait l'influence dans l'organisation des éléments issus du PFGP. Les participants ont été questionnés afin de déterminer si le transfert d'éléments issus du PFGP avait influencé certaines dimensions organisationnelles. Les dimensions proposées étaient les suivantes : le leadership stratégique, la gestion des programmes, la gestion des processus organisationnels, les liens avec d'autres organisations, la gestion des ressources humaines. Les constats tirés des entrevues avec les participants sont d'abord présentés pour être ensuite mis en relation avec ceux de l'enquête autoadministrée en ligne.

Les réponses obtenues lors des entrevues sur la question des impacts dans l'organisation ont concerné davantage la dimension personnelle du changement plutôt que la dimension organisationnelle. Les exemples vraiment liés à des améliorations organisationnelles ont été rares.

En ce qui concerne le leadership stratégique (leadership, planification stratégique, régie interne, etc.), sept participants sur 12 ont relevé une influence du Programme. Le PFGP a donné à certains participants des connaissances en planification stratégique, ce qui leur a permis de participer à cette planification dans leur organisation. Un participant a mentionné avoir discuté de planification stratégique et avoir demandé qu'on développe celle-ci, ce qui a généré une ouverture sur ce plan. Quant au leadership, deux participants ont mentionné en assumer davantage. L'un d'eux se dit davantage capable de gérer les situations où les employés sont en désaccord avec les tâches ou les orientations demandées.

Sept participants sur 12 ont observé une influence du Programme sur la gestion des processus organisationnels (résolution de problèmes, prise de décision, communications, etc.). Toutefois, les impacts se manifestent surtout dans le comportement des participants, qui ont observé des améliorations dans leur gestion.

Cinq participants sur 12 ont observé un impact du Programme sur la gestion des ressources humaines. Encore une fois, cette influence s'est limitée aux participants. Ces participants ont vu, chez eux, une influence ou une amélioration.

Quatre participants ont mentionné que le Programme avait permis à leur organisation de créer des liens avec d'autres organisations. Toutefois, ces liens sont à titre personnel et ne concernaient principalement que d'anciens coparticipants au Programme.

Seulement deux participants sur 12 ont observé une influence du PFGP sur la gestion des programmes (planification, exécution et suivi des programmes et des projets). Un participant a mentionné que certains éléments ont été intégrés, notamment sur le plan des suivis. Un autre a dit agir de manière plus structurée en la matière et aller plus en profondeur. Il s'agit encore là d'un changement chez le participant plutôt que dans l'organisation.

Par la nature des réponses obtenues lors des entrevues, il convient de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats de l'enquête autoadministrée en ligne sur cette question. Les participants devaient noter, pour chaque dimension mentionnée, si

l'utilisation (par eux ou leurs collaborateurs, pairs ou supérieurs) d'éléments du PFGP avait entraîné des changements dans leur unité de travail. Les répondants avaient le choix entre quatre indices : 1 pour l'absence de changement; 2 pour des changements légers; 3 pour des changements significatifs; 4 pour des changements profonds. Le tableau 14 présente dans l'ordre la moyenne obtenue par dimension organisationnelle. Selon les résultats obtenus, la dimension de la gestion des ressources humaines aurait été la plus fortement influencée par le transfert d'éléments du PFGP.

**Tableau 14 : Dimensions organisationnelles influencées par l'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP**

Rang	Dimensions organisationnelles	(1) Absence de changement	(2) Changements légers	(3) Changements significatifs	(4) Changements profonds	Moyenne
1	Gestion des ressources humaines	13 % (10)	39 % (30)	33 % (25)	13 % (10)	2,47
2	Gestion des processus organisationnels	9 % (7)	60 % (46)	29 % (22)	0 % (0)	2,20
3	Leadership stratégique	21 % (16)	52 % (40)	25 % (19)	0 % (0)	2,04
4	Gestion des programmes	35 % (27)	49 % (38)	12 % (9)	0 % (0)	1,76
5	Liens avec d'autres organisations	43 % (33)	39 % (30)	14 % (11)	1 % (1)	1,73



---

---

## CONCLUSION

---

---

Le processus d'évaluation du Programme de formation à la gestion publique vise à répondre à différentes questions portant sur sa mise en œuvre et ses effets. En pratique, le rapport final apporte des réponses à plusieurs questions grâce à des études documentaires et à des enquêtes auprès de diverses parties prenantes du Programme.

### ◆ Bilan et recommandations

Les quatre premières questions concernant la mise en œuvre qui ont été posées dans l'introduction du présent document font maintenant l'objet d'un bilan. Suivent les trois questions portant sur les effets.

- Quelle est la raison d'être du Programme et celle-ci demeure-t-elle pertinente?

Produite par le SCT, l'analyse critique de la situation sur le plan de la sélection des nouveaux cadres et sur la situation des cadres en général a mis en évidence deux grandes problématiques. La première est celle de la relève et de sa préparation, compte tenu des départs prochains de plusieurs cadres. La seconde est la question du développement et du maintien des compétences des cadres.

Dans ce contexte, le SCT a confié au CEGRH, au printemps 2001 le mandat de décrire l'évolution des tâches et du rôle des gestionnaires supérieurs dans l'administration publique québécoise afin, notamment de cibler les compétences et les habiletés requises dans l'avenir. L'étude a notamment été alimentée par des références à l'extérieur du Québec (particulièrement au gouvernement fédéral). Même si les acteurs de la mise en œuvre interrogés ne s'entendaient pas tous sur l'apport attribué au rapport qui en a résulté, ce dernier a minimalement servi de référence pour déterminer les compétences génériques importantes pour les nouveaux cadres. La raison d'être de l'intervention est donc accompagnée d'une contrepartie scientifique.

Cet exercice, plus qu'une mise à niveau, était un effort de modernisation adapté à l'administration publique québécoise. Le PGCPE élaboré à la suite de la réception du rapport du CEGRH devait faire en sorte que les programmes de formation subséquents (tel le PFGP) s'arrimeraient à celui-ci. L'intention originale des concepteurs de l'intervention était donc de préparer la relève en gestion en précisant les compétences à retrouver chez les nouveaux gestionnaires. Une fois les compétences déterminées, le développement et le maintien des compétences restent à faire. La création du CQL démontre bien l'importance que le gouvernement du Québec accorde à cette problématique. Par ailleurs, compte tenu du nombre important de nominations à des postes de gestion, la pertinence d'un programme comme le PFGP ne saurait être remise en question. Le bassin de gestionnaires à former est loin d'être épuisé. Bien sûr, dans le futur, la demande pour le Programme pourra fluctuer. Toutefois, compte tenu du flot continu de nominations à des postes de gestion, de nouveaux cadres devront nécessairement être formés.

En ce qui concerne l'arrimage du contenu du PFGP avec le PGCPE et la réalité des gestionnaires, la totalité des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que le

contenu du PFGP est conforme aux intentions qui sont venues justifier son développement. Le fait que l'ensemble des partenaires a travaillé étroitement à l'élaboration du programme est un indice du sérieux accordé à la démarche.

Plusieurs indices montrent également que l'importance du PGCPE, la pertinence du PFGP et l'adaptation de son contenu aux besoins des nouveaux gestionnaires sont reconnues chez les participants. Le fait que les deux facteurs ayant le plus favorisé l'adoption des comportements proposés lors du programme sont liés à leur adéquation avec les besoins des gestionnaires et à leur efficacité perçue illustre la pertinence du contenu. Compte tenu de ces excellents résultats, il y a lieu de s'interroger sur le fait que le facteur ayant le plus freiné l'adoption de comportements présentés au PFGP soit le fait que le participant exerce déjà le comportement proposé. Comme le Programme présente des comportements portant sur plusieurs compétences, il est possible que ces répondants aient jugé ce facteur pertinent pour certains comportements et non pour l'ensemble des comportements présentés.

Une majorité de répondants accordent une grande importance au PGCPE. Cette importance n'est toutefois pas inconditionnelle et peut varier selon les circonstances. Certains répondants accordent une plus grande importance lors de l'évaluation annuelle ou encore préfèrent miser sur leurs « points forts » dans leur gestion quotidienne. En ce qui concerne la pertinence du PFGP, les deux premiers modules (et particulièrement le module 1) ont été jugés « longs », « lourds » et « trop théoriques » par plusieurs participants rencontrés en entrevue. Le fait que le module 1 arrive dernier chez les participants quant aux éléments du PFGP servant le plus et premier quant aux éléments servant le moins va dans le même sens que le constat tiré des entrevues. Finalement, parmi les compétences ciblées dans les modules du PFGP, la compétence associée au module 1 (l'actualisation des valeurs éthiques) arrive dernière au classement des compétences pour lesquelles des changements ont été observés dans l'exercice du travail. Ces modules n'en demeurent pas moins pertinents, leur contenu ayant été élaboré pour enseigner aux participants des compétences jugées essentielles. Les signaux sont toutefois assez nombreux pour justifier des questionnements. Par exemple, la question de savoir si le contenu des modules 1 et 2 est complètement pertinent pour des cadres plus opérationnels (cadres 7-8) a été soulevée.

**Recommandation n° 1 :** Réexaminer la pertinence des éléments de contenu des modules 1 et 2 et l'ampleur donnée à ces modules.

**Recommandation n° 2 :** Réétudier les moyens utilisés pour transmettre le contenu des modules 1 et 2. Considérer l'opportunité d'arrimer davantage le contenu des modules 1 et 2 à des situations concrètes de gestion, propres à la situation du participant, et en favorisant les échanges entre les participants.

- Le Programme est-il offert tel que prévu à l'origine?

Ce programme pour les cadres nouvellement nommés a été mis en place conformément à ce qui a été prévu à l'origine. Avec le PFGP, le CQL a travaillé au développement des compétences de base des gestionnaires. Toutefois, il était également prévu de travailler avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes des participants pour favoriser la poursuite de la formation et l'accompagnement pendant et après le Programme.

Sur la poursuite de la formation, bien que le développement de compétences particulières aux ministères et organismes relève de leurs directions des ressources humaines, le CQL doit veiller à l'arrimage du PFGP avec le développement de ces compétences spécifiques. Même si des efforts ont été faits en ce sens, des contraintes liées au temps et aux ressources ont nui à ce travail d'arrimage.

**Recommandation n° 3 :** Le moment semble opportun pour revoir la meilleure façon pour le CQL de jouer son rôle post-PFGP vis-à-vis ses partenaires dans la fonction publique.

Sur la question de l'accompagnement, l'évaluation a mis en lumière le désir des participants d'obtenir du suivi, qu'ils jugent en grande partie profitable pour favoriser le transfert des apprentissages dans leur organisation. La question du suivi et de l'accompagnement postprogramme vient d'ailleurs au quatrième rang des 19 facteurs ayant freiné l'adoption de comportements du PFGP. Ce facteur exerce également un certain poids dans la détermination de l'adoption de comportements en lien avec le Profil de compétences. Les concepteurs du PFGP ne faisaient donc pas fausse route quant à l'opportunité d'offrir de l'accompagnement postprogramme.

**Recommandation n° 4 :** Examiner l'opportunité d'accentuer les efforts en suivi et en accompagnement postprogramme et de mettre en place des mécanismes formels de formation continue.

- Peut-on identifier les facteurs facilitant ou contraignant la mise en œuvre du Programme?

En ce qui concerne les facteurs ayant facilité l'élaboration du PFGP, les acteurs de la mise en œuvre ont souligné l'existence d'une infrastructure de base (le PFGG), la collaboration avec les directions des ressources humaines des ministères et organismes ainsi que la constitution d'un comité de travail des conseillers en développement (comprenant entre autres un représentant de l'ACGQ et un représentant des directeurs du personnel). La prise en compte des efforts de formation antérieurs dans les organisations, l'adaptation des contenus offerts, la référence au PGCPE, aux objectifs gouvernementaux et aux préoccupations de gestion de la fonction publique québécoise ont contribué à assurer l'adéquation du Programme avec les besoins des gestionnaires sur le terrain. Les participants ont apprécié la diffusion à l'avance des dates des journées de formation tout comme la souplesse pour accommoder les participants devant se déplacer.

En ce qui concerne les facteurs contraignants, la constitution des horaires a représenté le principal problème éprouvé dans la diffusion. Même si en cas d'absence, les participants font généralement l'effort de reprendre les journées manquées, cela vient compliquer davantage la gestion des groupes. Les responsables du Programme ont dû permettre à certains participants de reporter leur participation à des modules et de joindre une cohorte en cours de route. Depuis septembre 2007, les responsables du Programme ont mis en place une procédure d'annulation et de report lors de l'inscription au PFGP afin d'encadrer ce genre de situation.

**Recommandation no 5 :** Les responsables du Programme ont déjà pris des actions pour remédier au problème des reports de participation. Notre recommandation se limite donc à

surveiller l'évolution de la situation afin de s'assurer que les initiatives mises en place obtiennent l'effet escompté.

Les difficultés sur le plan de la participation tiennent surtout au fait que les participants sont débordés au travail et qu'ils reçoivent peu de collaboration de la part de leurs supérieurs. Depuis septembre 2007, les responsables du Programme ont essayé de corriger cette situation en faisant signer une convention entre le participant et son supérieur pour que ce dernier facilite la participation de son employé.

**Recommandation no 6 :** Les responsables du Programme ont déjà pris des actions pour faciliter la participation. Notre recommandation se limite en conséquence à surveiller l'évolution de la situation afin de s'assurer que les initiatives mises en place obtiennent l'effet escompté.

Finalement, il a été porté à notre attention que les relations entre les différents partenaires dans la gestion d'ensemble du Programme (SCT, ENAP, CQL) auraient pu être meilleures et que des divergences dans les intérêts institutionnels auraient, selon les personnes interrogées, pu représenter un problème. Il semble toutefois que le développement et la diffusion du PFGP n'ont pas été significativement affectés.

- Les extraits attendus ont-ils été produits?

Comme cela a été mentionné précédemment, le CQL, en collaboration avec les différents partenaires impliqués, a mis en place un programme de formation pour les nouveaux cadres à partir du PGCPE. L'ensemble des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que le Programme est conforme aux intentions initiales.

Du côté de l'ENAP, l'ensemble des acteurs de la mise en œuvre interrogés sont d'avis que les résultats atteints par l'ENAP dans la diffusion sont très satisfaisants, l'achalandage au Programme ayant quadruplé le nombre de cohortes annuellement formées par rapport au résultat de la première année. Grâce aux ressources actuellement disponibles pour assurer la diffusion du PFGP, il semble que l'ENAP ait réussi à atteindre un équilibre entre l'offre et la demande. Une politique garantit aux cadres qui s'inscrivent d'amorcer le Programme au minimum six mois et au maximum neuf mois suite à l'inscription.

Les responsables du Programme ont élaboré plusieurs stratégies pour faire connaître le PFGP afin de recruter des participants (représentations auprès des directions de ressources humaines, envoi de documentation via l'ACGQ, publicité lors des événements du CQL). À ce jour, ces efforts ont permis de fournir des participants en nombre suffisant tout en respectant la capacité à court terme de répondre à la demande de l'ENAP. Toutefois, selon les responsables du Programme, presque un gestionnaire admissible sur deux n'est pas encore inscrit au PFGP. L'enquête autoadministrée en ligne auprès des non-participants au Programme a illustré une certaine méconnaissance du PGCPE et du PFGP. La valorisation du perfectionnement dans l'organisation est également moins importante chez les non-participants que chez les participants. Nous faisons l'hypothèse que les participants pourraient être mieux informés que les non-participants. Le fait que les informations sur le Programme ne se rendent peut-être pas toujours jusqu'aux gestionnaires, comme semble l'illustrer la méconnaissance des non-participants, pourrait expliquer cette situation. Le CQL envisage de contacter les nouveaux cadres pour faire connaître le Programme.

**Recommandation no 7 :** Sans abandonner les efforts déjà effectués, concevoir des stratégies pour solliciter plus directement et plus systématiquement les cadres nouvellement nommés, dans la mesure où il est jugé opportun d'augmenter leur participation au PFGP.

- Les activités d'enseignement du PFGP ont-elles permis d'accroître le savoir (connaissances), savoir-être (attitudes) et savoir-faire (habiletés et compétences) des participants?

Des différences à l'avantage du groupe de participants ayant complété le Programme ont été observées lors de l'analyse des tests PCG 360. D'abord, ces participants se perçoivent de manière plus positive sur les 19 compétences après avoir complété le PFGP qu'avant. Le seuil de signification obtenu manque toutefois de peu le seuil statistique nécessaire pour que l'on puisse parler d'une différence significative. Considérant le nombre restreint de participants disponibles pour la comparaison, il est permis de penser que les chances d'observer une différence significative aurait été très bonnes avec plus de cas. Ensuite, les participants après le PFGP se perçoivent de manière significativement plus positive sur les 19 compétences qu'un groupe de participants n'ayant pas encore amorcé le Programme. L'hypothèse selon laquelle le PFGP a permis une amélioration du savoir, de savoir-être et du savoir-faire des participants est donc presque statistiquement significative dans un cas et statistiquement significative dans l'autre. Il faut toutefois garder à l'esprit que d'autres facteurs pourraient avoir contribué aux différences observées entre les groupes.

- Les éléments enseignés durant le PFGP sont-ils utilisés et transférés par les participants une fois dans leur organisation?

Presque la totalité des participants interrogés ont franchi les premières étapes du transfert (compréhension de la plupart sinon de l'ensemble des éléments de contenu du PFGP; réflexion (à diverses fréquences) sur des éléments présentés durant le Programme; discussions informelles avec des collaborateurs, pairs ou supérieurs au sujet d'éléments de contenu du PFGP; modifications au système de référence; efforts pour favoriser l'utilisation d'éléments du PFGP).

Sur les efforts pour favoriser l'utilisation d'éléments du PFGP, les entrevues ont illustré que suite à la participation au Programme, les participants ont été nombreux à effectuer des changements dans l'exercice de leur travail. L'enquête autoadministrée en ligne a également montré qu'à l'exception des compétences liées à la « gestion orientée vers la clientèle » et à la « sensibilité technologique » (compétences qui ne sont pas couvertes par les modules du Programme), les participants ont observé au minimum un « changement léger » dans l'exercice de leur travail. Les entrevues et l'enquête en ligne ont également montré que certains participants ont fait des efforts pour diffuser des éléments du PFGP dans leur organisation afin d'encourager leurs pairs, collaborateurs ou supérieurs à adopter un nouveau comportement.

Une analyse statistique a été réalisée afin de déterminer quels facteurs influencent l'adoption par le Participant de comportements présentés au Programme. Suite à cette analyse, on peut affirmer, d'une part, que la qualité de l'enseignement a permis aux participants de comprendre la nature des comportements proposés et d'anticiper la façon de les adopter et de les mettre en œuvre. D'autre part, le fait que la formation ait été offerte

à un moment opportun selon le participant a également contribué à sa conviction d'être en mesure d'opérer des changements de comportements. De plus, le suivi/accompagnement a été perçu comme un facteur facilitant. Enfin la motivation du participant (assiduité et la préparation aux journées de formation) se traduit par des changements de comportements.

Parmi les facteurs ayant freiné l'adoption de comportements proposés au PFGP, outre le fait que les comportements proposés étaient déjà exercés par le répondant, le facteur temps, le manque de ressources humaines, l'absence d'un pouvoir de décision, l'absence d'accompagnement et la charge de travail supplémentaire ont été les facteurs les plus cités.

Deux éléments issus de l'analyse retiennent particulièrement notre attention. D'abord, le suivi/accompagnement est l'une des dimensions importantes du transfert. Ensuite, les résultats quant aux changements dans l'exercice du travail observés par les participants sont encourageants. Il serait maintenant souhaitable que le transfert observé dépasse les participants et rejoignent ses pairs, collaborateurs et supérieurs. À l'heure actuelle, les données recueillies nous montrent que ce passage se concrétise plus rarement, le transfert s'arrêtant plus souvent qu'autrement au participant.

**Recommandation n° 8 :** En lien avec la recommandation n° 4, en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement postprogramme, mettre l'accent sur des activités de transfert de contenu du PFGP que les participants peuvent mener auprès de leurs pairs, collaborateurs et supérieurs.

- L'utilisation et le transfert d'éléments du PFGP dans l'organisation permettent-ils une amélioration de la capacité organisationnelle?

Selon les données recueillies, la dimension de la gestion des ressources humaines aurait été la plus fortement influencée par le transfert d'éléments du PFGP. Il convient toutefois de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats à ce niveau. Les réponses obtenues lors des entrevues sur cette question ont concerné davantage la dimension personnelle du changement plutôt que la dimension organisationnelle. Les exemples vraiment liés à des améliorations organisationnelles ont été rares.

**Recommandation n° 9 :** Pour juger de la pérennité des effets positifs observés à court terme, effectuer un suivi des effets à moyen et long terme du PFGP et du transfert des apprentissages sur la performance organisationnelle. Ce suivi pourrait s'effectuer à l'aide d'un questionnaire en ligne. Prochaska *et al.* (1992) considère qu'il faut généralement un délai de 18 mois pour changer les habitudes et maintenir les nouvelles habitudes acquises. Les participants pourraient donc être recontactés 18 mois après avoir complété le Programme.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

**Articles de périodique**

- AJZEN, I., et M. FISHBEIN (2005). « The influence of attitudes on behaviour », dans D. Albarracín, B. T. Johnson et M. P. Zanna, *The handbook of attitudes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 173-221.
- AJZEN, I., et M. FISHBEIN (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*, Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A (1977). « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change », *Psychological Review*, vol. 84, p. 191-215.
- BECKER, M.H. (1974). « The health belief model and personal health behaviour », *Health Education Monographs*, vol. 2, p. 324-508.
- BELL, J.D., et D.L. KERR (1987). « Measuring training results: Key to managerial commitment », *Training and Development Journal*, vol. 41, n° 1, p. 70-73.
- CARNEVALE, A.P., et E.R. SCHULZ (1990). « Evaluation framework, design, and reports », *Training and Development Journal*, vol. 44, n° 7, p. 15-29.
- DUNN, W., B. HOLZNER, et G. ZALTMAN (1985). « Knowledge Utilization », dans T. Husen et N.T. Postlewaite, *International Encyclopaedia of Education*, Oxford, UK: Pergamon, p. 2831-2839.
- FORD, J.K., et al. (1992). « Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job », *Personnel Psychology*, vol. 45, p. 511-527.
- GARCIA, A.W., et A.C. KING (1991). « Predicting long-term adherence to aerobic exercise: A comparison of two models », *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 13, p. 394-410.
- KIRKPATRICK, D. L. (1977). « Evaluating training programs: Evidence vs. proof », *Training and development Journal*, vol. 31, n° 11, p. 9-12.
- KNOTT, J., et A. WILDAVSKY (1980). « If dissemination is the solution, what is the problem? », *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, vol. 1, n° 4, p. 537-578.
- LANDRY, R., M. LAMARI, et N. AMARA (2003). « The extent and determinants of the utilization of university research in government agencies », *Public Administration Review*, vol. 63, n° 2, p. 192-205.
- LONGO, D.A., R.W. LENT, et S.D. BROWN (1992). « Social cognitive variables in the prediction of client motivation and attrition », *Journal of Counseling Psychology*, vol. 39, p. 447-452.

PROCHASKA, J. O., DICLEMENTE, C. C., NORCROSS, J. C. (1992). « In Search of How People Change: Applications to addictive behaviors », *American Psychologist*, vol. 47, n° 9, p. 1102-1114.

REITZ, P. (1997). « L'évaluation de la formation en entreprise selon le modèle de Donald L. Kirkpatrick : Un regard critique », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 12, n° 2, p. 1-19.

SADRI, G., et I.T. ROBERTSON (1993). « Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis », *Applied Psychology*, vol. 42, p. 139-152.

SKINNER, K. (2007). « Developing a tool to measure knowledge exchange outcomes », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 22, n° 1, p. 49-73.

### **Rapports de recherche**

CREXE (mars 2007). *Proposition d'un dispositif d'évaluation au CQL, et offre de service pour l'évaluation du Programme de formation à la gestion publique*, Québec, le CREXE. Document non publié.

CREXE (mai 2007). *Étude préparatoire : Problématique d'intervention et méthodologie pour l'évaluation de la mise en œuvre et des effets du Programme de formation à la gestion publique*, Québec, le CREXE. Document non publié.

QUÉBEC. CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (2003). *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.

### **Publication officielle**

QUÉBEC. SOUS-SECRETARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE (2005). *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.

### **Livre complet**

FIELD, ANDY (2005). *Discovering statistics using SPSS*, 2<sup>e</sup> éd., Londres, Sage.

LUSTHAUS, CHARLES (1999). *Améliorer la performance organisationnelle : Manuel d'auto-évaluation*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.

TABACHNICK, BARBARA G., ET LINDA S. FIDELL (2001). *Using multivariate statistics*, 4<sup>e</sup> éd., Needham Heights (Massachusetts), Allyn and Bacon.

### **Ressources Internet**

CRIFA. FLEXIFOR (Page consultée de 20 décembre 2007). *Questionnaire freins et motivations*, [en ligne], <http://www.crifa.fapse.ulg.ac.be/flexifor/QFREINSMOTIVATIONS.doc>