



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Réexamen de la relève de la direction :

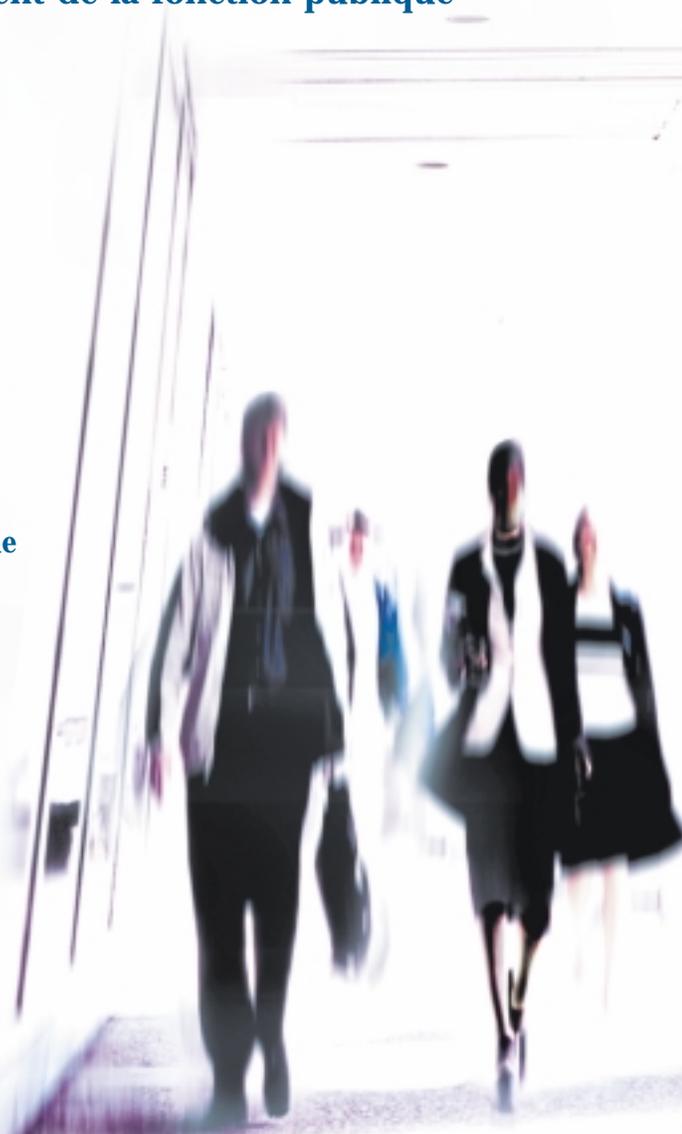
planification du renouvellement de la fonction publique

Octobre 2002

**Unité de recherche sur le marché
du travail**

Direction de la recherche

**Commission de la fonction publique
du Canada**



Canada

Remerciements

La recherche qui a donné lieu à la publication de ce rapport est le fruit des efforts de collaboration d'une équipe de personnes talentueuses et consciencieuses. La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) souhaite rendre hommage à leur contribution :

Doug Booker Directeur de la recherche CFP	James Kierstead Gestionnaire de recherche CFP
Christine Minas Analyste supérieure CFP	Kathy Malizia Analyste supérieure CFP
Rolina van Gaalen Analyste CFP	Brie McManus Analyste en planification des ressources humaines CFP
Aimee Beboso Étudiante Université Carleton	Daniel Francoeur Étudiant Université Concordia

La version électronique de cette publication se trouve sur le site Web de la CFP à l'adresse : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2002

N° de catalogue SC3-94/2002
ISBN 0-662-66921-5

Table des matières

Sommaire	1
1. Introduction	3
2. Méthodologie	9
3. Profils démographique et professionnel	11
4. Intérêt pour une carrière de cadre de direction.	19
5. Priorités et plans de carrière	27
6. Capacité	33
7. Formation et perfectionnement	37
8. Représentativité	43
9. Collectivités fonctionnelles	49
10. Conclusions.	57
Annexes.	61

Sommaire

L'effectif de la fonction publique fédérale du Canada vieillit. Fait aggravant : les fonctionnaires ont toujours pris leur retraite plus tôt que le personnel du secteur privé. Ces deux facteurs constituent un enjeu pour la planification à venir des ressources humaines, notamment pour ce qui est des postes de gestionnaires de haut niveau, de professionnels et de cadres de direction.

Selon des études antérieures, les cadres fédéraux ont en moyenne 50 ans, et cette moyenne devrait passer à 51 ans au cours des dix prochaines années. On prévoit aussi le départ à la retraite de 41 % des cadres de direction actuels au cours de la même période¹. En soi, cela ne constitue pas forcément une crise grave. Il s'agit plutôt d'un problème que l'on peut gérer puisque les départs à la retraite n'auront pas tous lieu en même temps et qu'ils s'échelonnent sur une certaine période. Cependant, l'âge moyen du personnel qui constitue la source de recrutement au niveau de la direction – les groupes de relève de la direction – est de 47 ans et devrait passer à 50 ans d'ici 2011. Il y a une forte probabilité que l'écart entre l'âge moyen des cadres de direction et celui des membres des groupes de relève de la direction ne soit que d'un an. On peut dès lors se demander si les ressources seront suffisantes pour faire face à la demande à mesure que les cadres de direction et leur relève prendront leur retraite.

Avant cette recherche, on ignorait presque tout des intentions, des centres d'intérêt et des besoins en perfectionnement d'ordre professionnel des membres des groupes de relève de la direction. Un poste de direction les intéresse-t-il? Ont-ils l'expérience et les compétences nécessaires? Quels sont leurs besoins en perfectionnement? Quelles sont leurs intentions en matière de retraite? Pensent-ils rester en poste? Nous avons utilisé les données du sondage sur la planification de la relève effectué en février et mars 2002 pour analyser les réponses à ces questions et à d'autres questions. Ces réponses nous ont été données par environ 2 600 gestionnaires et professionnels de la fonction publique fédérale appartenant aux groupes de relève de la direction.

Le présent rapport se compose de sept parties thématiques, traitant chacune d'un aspect particulier de la planification de la relève liée au renouvellement des cadres de direction : profil démographique, intérêt pour une carrière de cadre de direction, plans de carrière, capacité, formation et perfectionnement, représentativité et collectivités fonctionnelles. Tout au long de l'analyse, nous examinons les résultats et les répercussions, pour la planification de la relève, afin de comprendre globalement les principaux éléments en jeu dans ce type de planification des ressources humaines. Le rapport présente six conclusions principales :

- **Qui sont les gestionnaires et les professionnels des groupes de relève de la direction?** Le répondant type à notre sondage est un homme, dans la quarantaine (milieu et fin de la quarantaine) et a de longs états de service au sein de la fonction publique. Il a généralement travaillé dans deux ministères ou moins et a eu un niveau modéré de mobilité professionnelle ascendante.
- **Les intentions relatives à la retraite sont conformes aux prévisions. Les risques de départ volontaire sont faibles.** Un total de 43 % des personnes interrogées ont l'intention de prendre leur retraite dans les dix prochaines années. Moins d'une personne sur 20 (3,5 %) a indiqué son intention de quitter son emploi pour des raisons autres que la retraite au cours des trois prochaines années.
- **L'intérêt pour des carrières de cadre de direction est fort.** Un tiers des personnes interrogées (33 %) sont « très » intéressées par un avancement professionnel qui leur donnerait accès à un poste de cadre de direction; 37 % sont « modérément »

¹ 31 mars 2002, *Executive Forecasting Model*, Ottawa, Unité de la démographie et de la modélisation, Commission de la fonction publique, document interne en cours d'élaboration.

intéressées. Les personnes intéressées par des carrières de cadre de direction ont évoqué un fort désir de travailler dans un contexte plus vaste, d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif et d'avoir un meilleur accès aux décideurs de niveau supérieur. Le souci de préserver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, et une satisfaction générale quant aux conditions de travail actuelles expliquent le manque d'intérêt des 26 % de personnes qui ne sont pas motivées par une carrière de cadre de direction.

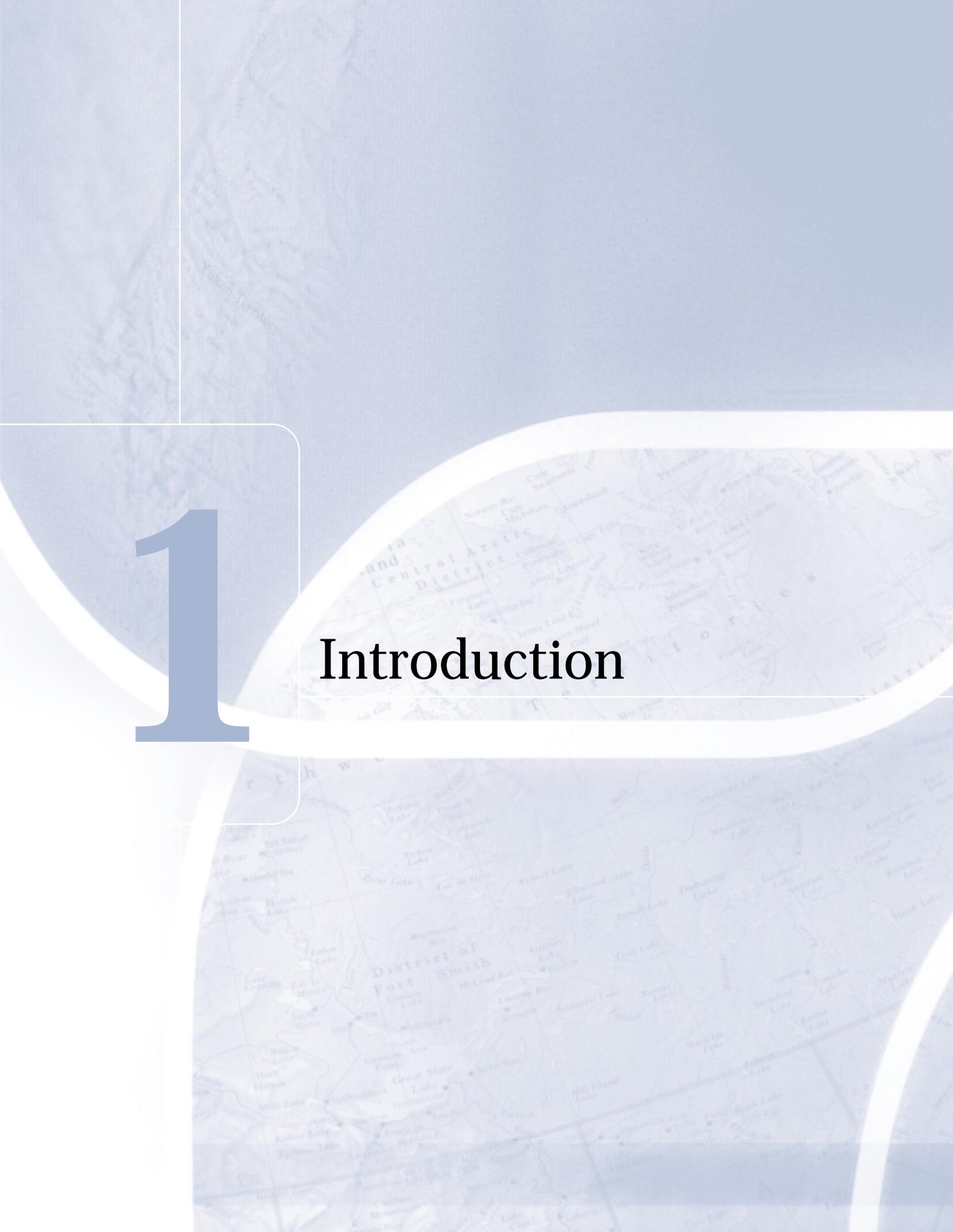
- **Les femmes et les membres des minorités visibles s'intéressent particulièrement aux carrières de cadre de direction.** Un peu plus des trois quarts (76 %) des femmes interrogées sont intéressées par une carrière de cadre de direction, contre 71 % des hommes. Dans le même ordre d'idées, les membres des minorités visibles sont bien plus susceptibles de manifester un intérêt pour un poste de cadre de direction (84 %, contre 72 % de toutes les autres personnes interrogées).
- **Les personnes qui s'intéressent à une carrière de cadre de direction se sentent prêtes à assumer ces fonctions.** Environ deux personnes intéressées par une carrière de cadre de direction sur trois (64 %) estiment qu'elles seront prêtes à exercer ces fonctions au cours des deux prochaines années et 40 % d'entre elles ont indiqué qu'elles étaient prêtes au moment du sondage. Cependant, des besoins de perfectionnement se font sentir pour tout l'échantillon (notamment pour ce qui est de l'expérience au niveau politique et de la connaissance de la langue seconde) et dans certains groupes spécifiques (minorités visibles et collectivités fonctionnelles).
- **Dans l'ensemble, les ressources en cadres de direction potentiels seront suffisantes pour répondre à la demande.** Selon nos prévisions, au cours de la prochaine décennie, la demande annuelle de candidates et candidats à des postes de direction au niveau d'entrée se situera entre 250 et 300 personnes. Parmi les membres des groupes de relève traditionnels de la direction, environ 7 000 des 27 000 employées et employés du groupe de relève s'intéressent à une carrière de cadre de direction, ont encore dix ans ou plus de service avant de prendre leur retraite et se disent prêts à assumer un poste de direction dans les cinq prochaines années, ce qui garantit la présence d'un groupe de relève suffisant pour combler les besoins en titulaires de postes de direction au niveau d'entrée.

Notre analyse des données nous permet aussi de formuler quatre suggestions pour la planification de la relève :

- La formation linguistique est un problème important en matière de capacité, surtout pour les anglophones et les membres des minorités visibles.
- Parmi les autres points importants pour renforcer la capacité, il y aurait lieu notamment d'améliorer les connaissances relatives au travail au niveau politique ou avec les cadres supérieurs, d'une part, et les qualités de leadership, d'autre part.
- Accorder un plus grand soutien à la formation et au perfectionnement – qu'il s'agisse de temps ou d'autres ressources – pourrait donner d'excellents résultats et préparer le personnel du groupe de relève à des postes de direction.
- Une approche de la planification de la relève à deux volets serait extrêmement efficace : il faudrait intégrer les questions d'ordre général (notamment la sensibilisation aux programmes et aux possibilités de perfectionnement) et les questions plus spécifiques (telles que cibler les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les collectivités fonctionnelles).

1

Introduction



1. Introduction

Une planification et une gestion efficaces des ressources humaines reposent sur une connaissance approfondie du profil démographique du personnel actuel, des prévisions en matière de retraite et les intentions des fonctionnaires en matière de carrière. Il est essentiel d'en comprendre les effets sur la capacité ou sur la composition de l'effectif fédéral au moment où la génération du baby-boom s'achemine vers la retraite.

Les effets du vieillissement des membres de la fonction publique sont visibles dans les rangs des professionnels, des gestionnaires et des cadres de direction. D'après les prévisions, au cours des dix prochaines années, environ 5 % des cadres de direction prendront leur retraite chaque année et 2,5 % d'entre eux quitteront la fonction publique pour d'autres raisons². Comme nous l'illustrons ci-dessous, l'écart entre la moyenne d'âge des cadres de direction et celle des membres des groupes de relève de la direction s'amenuise. Pour les besoins de notre analyse – qui se concentre sur la transition d'un poste de gestionnaire ou de professionnel à un poste de cadre de direction – les chiffres les plus pertinents sur la rotation du personnel concernent les postes de direction au niveau d'entrée (EX-1). Selon nos prévisions actuelles, dans le cadre d'un scénario de croissance zéro, moins de 300 postes de EX-1 devront être pourvus au cours de chacune des dix prochaines années³.

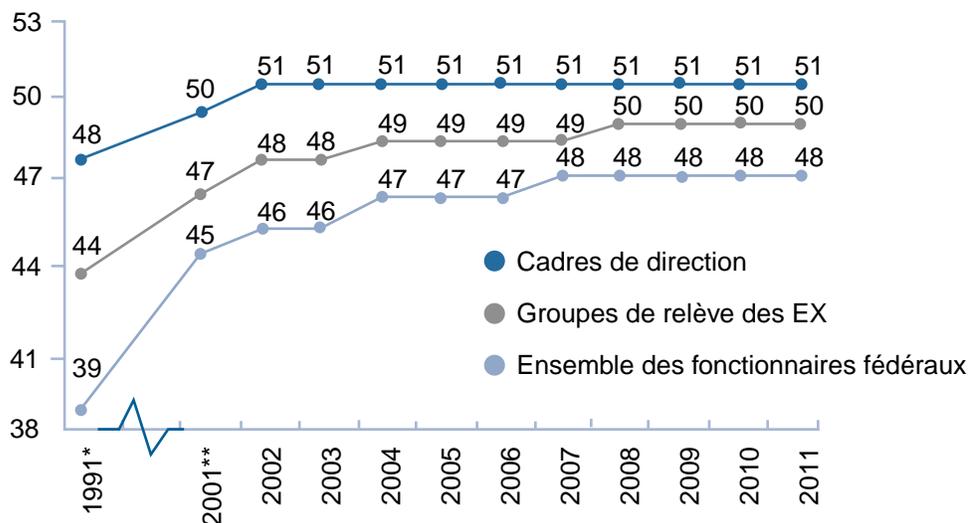
Qu'en sera-t-il de ceux et celles qui vont remplacer les cadres de direction actuels et du personnel des groupes de relève de la direction⁴? Compte tenu de l'action combinée de la fluctuation des tendances de recrutement, de la réduction des effectifs, du profil démographique de la population, du vieillissement du personnel et des fluctuations du marché du travail, les cadres intermédiaires et les professionnels de haut niveau actuellement en poste (qui constituent habituellement la relève des cadres de direction fédéraux) sont très proches des cadres de direction actuels pour ce qui est de l'âge et de l'étape de leur carrière.

² Scott Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*. Présentation au Conseil d'administration du Centre canadien de gestion, 14 décembre 2001. http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd_f.htm; voir aussi Patrick Kieran, « Retraite anticipée : tendances », *L'emploi et le revenu en perspective*, Vol. II, n° 9, 2001, p. 6.

³ 31 mars 2002, *Executive Forecasting Model*, Ottawa, Unité de la démographie et de la modélisation, Commission de la fonction publique, document interne en cours d'élaboration.

⁴ Dans le présent rapport, l'expression « groupe de relève » désigne les équivalents EX, les EX moins 1 et les EX moins 2 (par exemple, PM-06 et PM-05) au sein d'un groupe professionnel qui sert de groupe de relève pour les nominations à des postes de cadre de direction. Il ne faut pas confondre cette expression avec « groupes professionnels », qui concerne tous les niveaux de classification du personnel de la fonction publique. Les dix premiers groupes de relève de la direction (classés selon le nombre de nominations de cadres en 2001) sont les suivants : PM-06, AS-07, ES-07, ES-06, CO-03, FS-02, FI-04, PE-06, IS-06 et AS-08, tels que définis dans Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*.

Graphique 1 : Âge moyen des cadres de direction, des membres des groupes de relève des EX et de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux



* L'âge médian de 1991 des cadres de direction s'applique aussi aux cadres supérieurs.

**À l'exclusion de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

L'actuel groupe de relève de la direction se compose d'un peu plus de 27 000 personnes⁵. Même si l'on tient compte de la croissance du taux de départs annuels prévus pour les dix prochaines années (de 3,6 % à 5,5 %), la taille du groupe de relève peut paraître suffisante pour pourvoir aux postes de cadre de direction vacants. Pour mettre en place une planification efficace à long terme, il ne suffit cependant pas de démontrer qu'il existe un nombre adéquat de fonctionnaires. Nous ne connaissons pas encore les réponses aux questions suivantes :

- Est-ce que tout le personnel du groupe de relève, ou uniquement des tranches de cette population, s'intéresse à une carrière de cadre de direction au sein du gouvernement fédéral?
- Combien de personnes resteront en poste assez longtemps pour que la durée de leurs fonctions en tant que cadres de direction soit significative?
- Parmi les personnes qui en ont manifesté le désir, quelle sera la capacité et le degré de préparation actuels pour occuper avec succès des postes de direction?

Pourquoi un sondage auprès des gestionnaires et des professionnels?

Les catégories d'emploi de gestionnaires et de professionnels que l'on trouve dans les groupes de relève de la direction permettent de doter près de 95 % des postes de direction de la fonction publique fédérale. Les personnes qui occupent le plus souvent ces postes sont des gestionnaires de l'exploitation, des gestionnaires responsables des politiques et des gestionnaires administratifs aux échelons les plus élevés de leurs groupes fonctionnels. Il y a toujours eu

⁵ Dans le cadre de notre analyse, l'effectif du groupe de relève de la direction comprend le personnel des ministères régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le personnel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

plus de 130 groupes et niveaux reconnus dans le groupe de relève de la direction. Toutefois, 70 % des personnes qui tombent dans cette catégorie sont issues de dix groupes particuliers⁶, provenant surtout de l'élaboration des politiques, de l'administration et de l'exploitation, aux niveaux supérieurs⁷.

Pour éviter toute insuffisance dans la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi aux niveaux supérieurs et pour appuyer l'engagement de créer une fonction publique représentative, il faut également prêter particulièrement attention aux besoins en perfectionnement et aux intentions en matière de carrière des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, au niveau des professionnels et des gestionnaires.

Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels : contexte

De nombreux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux ont été entrepris ces dernières années. Les tendances au sein du groupe de la direction ont fait l'objet de nombreuses publications⁸, mais outre des données démographiques de base, on en sait très peu sur les plans de carrière, les aspirations et la capacité des membres de relève de la direction.

Le sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels de la Commission de la fonction publique prolonge et complète la série de sondages récents que le gouvernement fédéral a entrepris : Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, Sondage de 2001 de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) sur le maintien en poste et la transition, Sondage de 2000 auprès des étudiants et étudiantes et Sondage de 2001 auprès des nouveaux fonctionnaires. Nous avons tiré des leçons de chacun de ces sondages et y avons trouvé des indications quant aux points de vue des gestionnaires et des professionnels de la fonction publique sur les questions relatives à la carrière. Ainsi, par exemple :

- Le sondage de l'APEX concernait des équivalents EX, qui représentent environ 10 % de l'ensemble du groupe de relève. Ce sondage nous a appris que, dans l'ensemble, les équivalents EX étaient moins satisfaits de leur carrière et de leur emploi que les cadres de direction⁹.

⁶ Voir Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*.

⁷ *Analyse de l'effectif : Guide et cahier d'exercices pour la fonction publique fédérale*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2002, p. 35 à 37; http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/publications/ee/wa-ae_f.doc

⁸ Voir *Les habitudes de travail, les conditions de travail et l'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, Ottawa, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, 1997; http://www.apex.gc.ca/interest/synopsis_f.html; *Enquête auprès des chefs de file de la fonction publique fédérale sur leur vision du développement de la fonction publique*, rapport final, Ottawa, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, 2000; http://www.apex.gc.ca/archive_f.html; Timna Gorber, Doug Booker et Dajin Li, *Prévision des départs parmi les cadres de direction, 1998-2007*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 1999; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/techpaper_f.htm; et Doug Booker et Dajin Li, *Représentativité de la collectivité du groupe de la direction : établissement de modèles et prévisions*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 1998; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/ex_rep_f.htm

⁹ Christine Minas, *Possibilités et obstacles dans les rangs des cadres supérieurs : Résultats du sondage de 2001 de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) sur le maintien en poste et la transition*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, juin 2002; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/ex-apex_f.htm

- Ces résultats contrastent avec ceux du sondage de 2001 auprès des équivalents EX membres des minorités visibles de la Commission de la fonction publique¹⁰, selon lequel moins de 10 % des personnes interrogées ont exprimé spontanément un intérêt pour une carrière traditionnelle de cadre de direction au sein du gouvernement. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la majorité des personnes interrogées sont des spécialistes de haut niveau, très bien formés dans le domaine des sciences et d'autres professions. Ils sont donc moins enclins à abandonner leur investissement dans leur sphère de spécialisation pour une carrière de cadre de direction généraliste.

Nous avons des indications approximatives sur les questions relatives à la carrière des membres du groupe de relève. Il manque cependant des détails spécifiques et certains résultats sont ambigus. Le Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels prend le pouls de la communauté du groupe de relève de la direction et brosse le tableau le plus complet de l'offre de main-d'œuvre pour des postes de direction.

¹⁰ PPACS : *Le point sur le sondage auprès des équivalents EX membres des minorités visibles*, Ottawa, Commission de la fonction publique, 2001; http://www.psc-cfp.gc.ca/aexdp/sursond_f.htm; PPACS est le sigle du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

A large, stylized, blue number '2' is positioned on the left side of the page. It is partially enclosed by a white, curved graphic element that resembles a thick, white 'C' shape or a partial circle. The background of the entire page is a light blue map of the Yukon Territory, showing various geographical features like lakes, rivers, and districts.

Méthodologie

2. Méthodologie

La Commission de la fonction publique (CFP) a défini l'échantillon de base pour le Sondage auprès des gestionnaires et des professionnels en sélectionnant 8 000 personnes au hasard dans les catégories équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2 de la base de données du système de rémunération du Secrétariat du Conseil du Trésor, à la fin de septembre 2001. Le groupe se composait de 25 956 participantes et participants éventuels (4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2).

Le personnel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada a aussi participé au sondage. L'Agence a déterminé son échantillon initial à partir de la base de données de son effectif, de la même manière et dans la même proportion que la CFP. Cela a permis d'ajouter 1 266 personnes à l'échantillon initial, ce qui a porté à 9 266 le nombre de membres éventuels de l'échantillon de base.

Pour l'échantillon définitif, on a retenu les personnes dont on a trouvé l'adresse électronique, soit dans les banques de données des ministères, soit dans l'annuaire électronique Web 500 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le pointage définitif, les responsables du sondage ont trouvé l'adresse électronique de 8 576 personnes, sur les 9 266 individus de l'échantillon de base. Ils ont comparé l'échantillon définitif à l'échantillon initial, n'ont décelé aucune erreur systématique liée à l'attrition et ont considéré que l'échantillon était représentatif de l'effectif (pour plus de détails, voir les annexes A à F).

La CFP a demandé à Ipsos-Reid de procéder au sondage, qui a eu lieu par l'entremise d'Internet. Ipsos-Reid a communiqué aux participantes et participants éventuels l'adresse du site Web du sondage (qui se trouvait sur l'un des serveurs sécurisés de l'entreprise), auquel les personnes concernées pouvaient accéder à l'aide d'un numéro d'identification personnel, confidentiel et unique. Chaque numéro était valide pour un questionnaire rempli. Les participantes ou participants qui interrompaient la communication avant d'avoir fini de remplir le questionnaire pouvaient de nouveau accéder au site en utilisant leur numéro pour terminer le questionnaire. Ce sondage interactif a eu lieu du 12 février au 5 mars 2002. Il a permis de recueillir 2 650 questionnaires utilisables, soit un taux de participation de 31 %. Les résultats sont exacts à $\pm 1,8$ %, 19 fois sur 20.

3

Profils démographique et professionnel

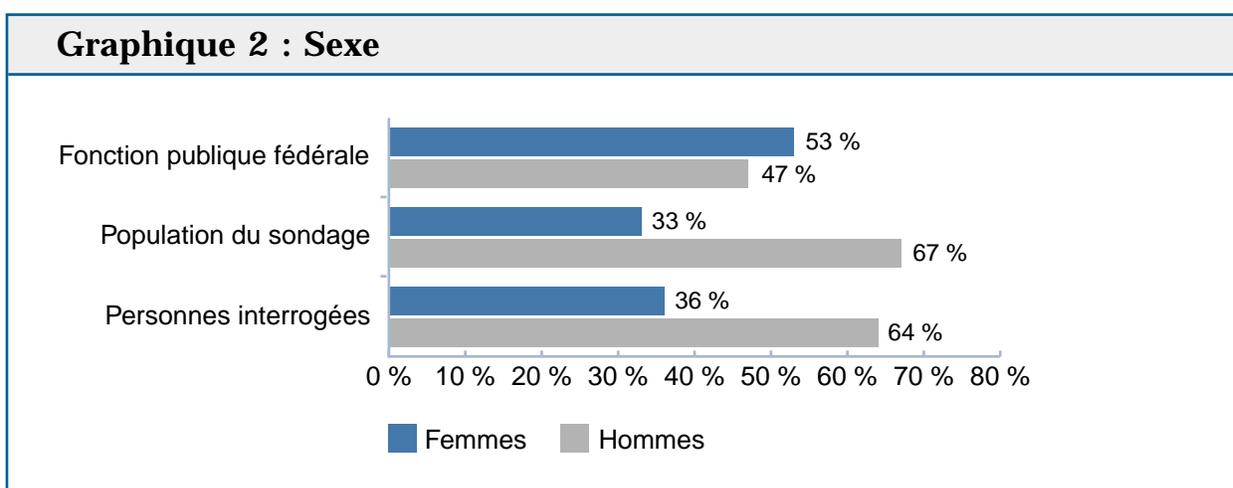


3. Profils démographique et professionnel

Qui sont les personnes interrogées? Des hommes, des femmes? Quel âge ont-elles? Appartiennent-elles à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi? Quel est leur niveau d'études? Comme le démontre le présent rapport, les données démographiques ne suffisent pas pour expliquer les différentes attitudes et opinions. D'autres facteurs entrent en jeu, comme le groupe et le niveau professionnels, l'affiliation à une collectivité et les objectifs de carrière. Parallèlement à ce rapport, la CFP publiera une analyse détaillée du profil démographique du groupe de relève et de la modélisation de l'effectif¹¹. Veuillez consulter l'annexe G pour plus de détails sur le profil démographique de l'échantillon du sondage et des personnes interrogées.

Sexe

La majorité des personnes interrogées étaient des hommes (64 %), contre 36 % de femmes, proportion correspondant à la composition de l'ensemble des groupes de relève, où il y a 67 % d'hommes pour 33 % de femmes, soit un ratio de 2 pour 1. Cette répartition est similaire à celle de la population du sondage dont nous avons extrait l'échantillon. L'ensemble de l'effectif de la fonction publique est mieux équilibré en matière de représentation des sexes : il se compose de 53 % de femmes et de 47 % d'hommes.



Âge

Les personnes interrogées avaient en moyenne 47 ans, soit un an de plus seulement que l'âge moyen de l'ensemble de la fonction publique, qui se situe à 46 ans. Notons que cette moyenne est légèrement inférieure à l'âge moyen des cadres de direction fédéraux (50 ans)¹². Comme nous l'avons mentionné plus tôt (voir le graphique 1, à la section 1), les prévisions indiquent que l'âge moyen des membres des groupes de relève se rapprochera davantage de celui des cadres de direction, ce qui est une source d'inquiétude pour la planification de la relève de la direction¹³. Si l'on examine l'âge moyen des groupes de relève sous un autre angle, il reste huit ans aux personnes interrogées, en moyenne, avant d'atteindre l'âge où elles pourront commencer à prendre leur retraite (55 ans) et dix-huit ans avant l'âge de la retraite obligatoire (65 ans).

¹¹ La CFP compte publier l'analyse sur le site Web de la Direction de la recherche <http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>

¹² Minas, *Possibilités et obstacles*.

¹³ Voir Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*.

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi étaient bien représentés parmi les personnes interrogées. Les minorités visibles ont enregistré le taux de représentation le plus élevé (8 %), suivies des personnes handicapées (3 %) et des autochtones (2 %). Ces proportions correspondent à la population du sondage : 7 % de membres des minorités visibles, 4 % de personnes handicapées et 2 % d'autochtones. Ces proportions nous permettent de nous concentrer sur les expériences, les attitudes et les plans de ces différents groupes, et de savoir comment augmenter leur représentation aux postes de direction.

Langue

Dans presque tous les cas, les titulaires d'un poste de direction doivent être bilingues au niveau CBC¹⁴. Les trois quarts (75 %) des personnes interrogées ont indiqué l'anglais comme première langue officielle et un quart (25 %), le français. Il est significatif de constater que 34 % seulement des personnes interrogées avaient un niveau CBC ou un niveau supérieur pour leur deuxième langue officielle. Nous discuterons plus en détail de la relation entre les habiletés linguistiques et d'autres facteurs, plus loin dans ce rapport.

Niveau d'études

Comme c'est le cas pour les habiletés linguistiques, de nombreux postes de cadre de direction exigent un diplôme de premier cycle. En fait, bon nombre des personnes interrogées ont un niveau d'études supérieur : 24 % ont une maîtrise et 9 %, un doctorat. Environ un tiers (33 %) des personnes interrogées ont dit détenir un baccalauréat comme niveau d'études le plus élevé. Ainsi que nous le verrons dans les prochaines sections de ce rapport, les niveaux d'études supérieurs ne sont pas également répartis parmi les personnes interrogées.

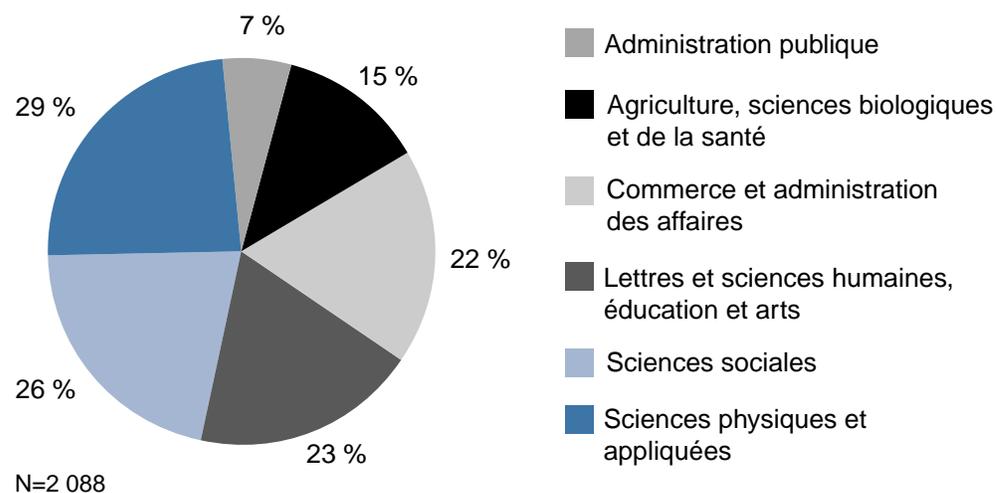
Tableau 1 : Niveau d'études le plus élevé	
Niveau d'études le plus élevé	Pourcentage
Baccalauréat	32 %
Maîtrise	24 %
Diplôme à finalité professionnelle (droit, médecine et dentisterie)	13 %
Doctorat	9 %
Certificat ou diplôme délivré par un collège communautaire, un cégep ou un institut technique	9 %
Diplôme d'études secondaires	8 %
Diplôme ou certificat universitaire inférieur au baccalauréat	4 %
Total	100 %

Nous avons également des renseignements sur les domaines d'études des personnes interrogées ayant au moins un baccalauréat. La majorité détient des diplômes en physique et en sciences appliquées (29 %). Viennent ensuite les sciences sociales (26 %) et les lettres et les

¹⁴ Le sigle « CBC » se rapporte aux niveaux de compétence respectifs en matière de lecture, d'écriture et de communication verbale dans l'une des deuxièmes langues officielles. Les lettres indiquent un niveau de compétence croissant, un « A » correspondant à un niveau plus rudimentaire qu'un « C ».

sciences humaines, l'éducation et les arts (23 %). Une plus faible proportion possède de l'expérience dans le commerce et l'administration des affaires (22 %), et dans l'agriculture, les sciences biologiques et de la santé (15 %). Fait surprenant : 7 % seulement des personnes interrogées ont indiqué avoir étudié en administration publique.

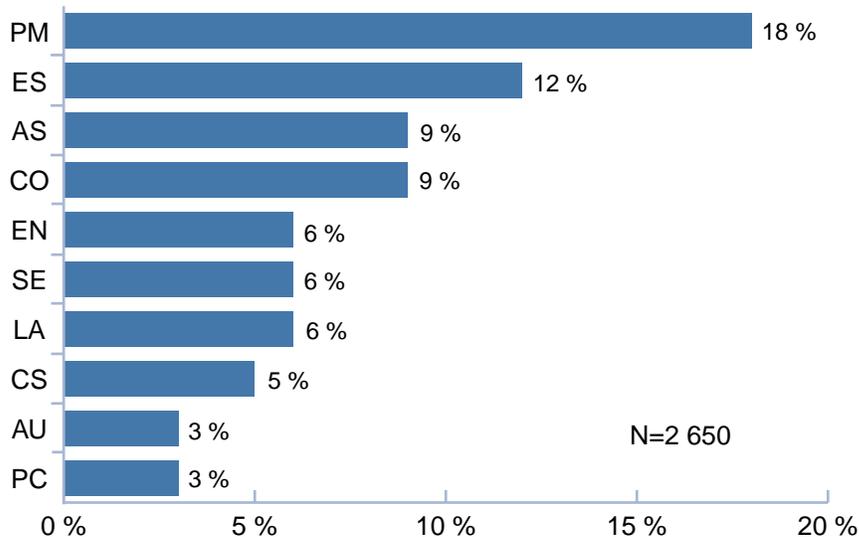
Figure 1 : Baccalauréat ou domaines d'études supérieures (deux au maximum)



Groupes professionnels

Les groupes professionnels les plus largement représentés parmi les personnes interrogées sont les suivants : Administration des programmes (PM : 18 %), Économique, sociologie et statistiques (ES : 12 %), Services administratifs (AS : 9 %) et Commerce (CO : 9 %). Les vingt premiers groupes professionnels figurent à l'annexe A. Compte tenu de cette répartition, le personnel disponible pour occuper des postes de direction est plus nombreux parmi ces groupes que dans les autres. Si l'on s'en tient uniquement aux chiffres, c'est dans ces groupes

Graphique 3 : Groupes professionnels des personnes interrogées



que l'on va plus probablement trouver les futurs titulaires de postes de direction. Au moment de planifier la relève, il est important de garder cette information présente à l'esprit. Il s'agit en effet d'un des éléments parmi les nombreux facteurs et combinaisons de facteurs ayant une incidence sur les centres d'intérêt et les actions des gens quant à leur carrière.

Comme on pouvait s'y attendre de niveaux et de groupes professionnels en forme de pyramide, ce qui est typique des grandes organisations bureaucratiques, près de la moitié des personnes interrogées (49 %) sont des EX moins 2, 37 %, des EX moins 1 et 14 %, des équivalents EX.

Lieu de travail

Les gestionnaires et les professionnels sont bien plus susceptibles que les autres fonctionnaires de travailler dans la région de la capitale nationale (RCN). En fait, leurs emplois sont concentrés dans la région d'Ottawa-Gatineau. Près des deux tiers des membres des groupes de relève travaillent dans cette région : 48 % en Ontario et 16 % au Québec. De plus, la majorité des personnes interrogées à l'extérieur de la RCN travaillent également en Ontario (8 %) et au Québec (6 %). Cette répartition des lieux de travail est pratiquement à l'opposé de l'ensemble de la fonction publique, où près des deux tiers (61 %) de l'effectif travaillent ailleurs que dans la RCN¹⁵.

L'endroit où travaillent les gestionnaires et les professionnels fait une différence pour ce qui est de la mobilité professionnelle et des possibilités d'accès aux programmes de formation et de perfectionnement. La concentration des postes de cadre de direction dans la RCN se répercute sur la carrière et la vie de famille du personnel qui s'intéresse à des postes de direction mais qui travaille à l'extérieur de la RCN. À ce jour, aucune étude n'a été réalisée sur l'incidence des exigences d'un déménagement découlant de la décision de se prévaloir de possibilités d'avancement. Compte tenu de la tendance actuelle à élargir la zone de sélection pour les concours, il pourrait être intéressant de s'intéresser à cette question à l'avenir¹⁶. Cela serait d'autant plus pertinent que le personnel de la RCN et des régions s'intéresse également à des carrières de cadre de direction.

Groupes de relève traditionnels et non traditionnels

Traditionnellement, les nominations aux postes de direction se faisaient à partir de dix groupes et niveaux professionnels. Elles ont représenté près de 70 % de l'ensemble des nominations internes¹⁷. Si la tendance se maintient, les autres groupes de relève contribueraient peu à la collectivité des cadres de direction, en dehors des sources de recrutement traditionnelles. Les groupes de relève dans lesquels on a le moins puisé pourraient offrir des ressources inexploitées, susceptibles d'enrichir les rangs de la direction. Pour ce qui est de la planification de la relève à long terme, il est intéressant d'explorer les perspectives offertes par ces groupes et de comparer leurs perceptions à celles des groupes de relève de la direction traditionnels.

¹⁵ *Statistiques sur l'emploi dans la fonction publique du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001* (Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2002) p.46 http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pse-fpe/2000-2001/es-se00-01_f.html; voir aussi Kathy Malizia et Doug Booker, *Profil démographique des principaux groupes de relève de la direction, 1991-1998* (Ottawa: Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 1999; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex_feeder_f.htm)

¹⁶ Voir «Recruter pour la fonction publique canadienne de demain: Modifier le système», chapitre 2 du *Rapport 2001 du vérificateur général du Canada* (Ottawa: Vérificateur général du Canada, 2001; <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0102cf.html>)

¹⁷ Voir Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*, p. 8 et 9.

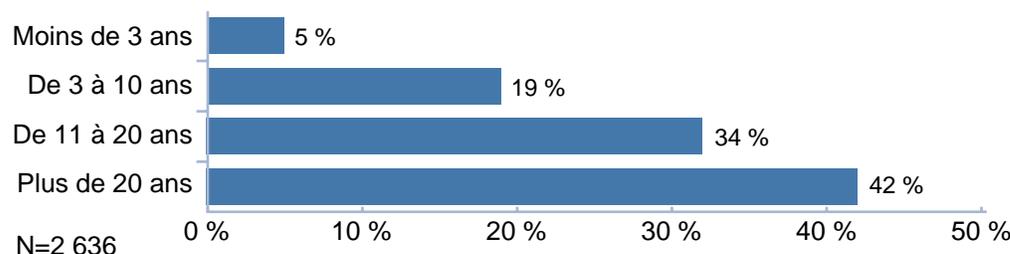
Nous avons comparé les réponses et les profils démographiques des membres des huit groupes professionnels considérés comme étant les groupes de relève de la direction traditionnels (AS, CO, ES, FI, FS, IS, PM et PE) à ceux des membres des autres groupes professionnels¹⁸.

D'une manière générale, les membres des groupes professionnels de relève de la direction traditionnels ont travaillé dans un plus grand nombre de ministères et d'organismes (2,2 ministères en moyenne) que les membres des autres groupes professionnels (1,6 ministère en moyenne).

Profils de carrière

Les personnes interrogées ont une grande expérience de travail au sein du gouvernement fédéral. En moyenne, elles sont fonctionnaires fédéraux depuis 18 ans; depuis 20 ans pour 42 % d'entre elles. À titre de comparaison, les résultats du Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux indiquaient que 25 % des personnes interrogées étaient en poste depuis plus de 20 ans¹⁹; ce chiffre comprenait cependant tous les niveaux professionnels. Les périodes d'affectation plus longues des gestionnaires et des professionnels indiquent aussi que ces derniers possèdent une vaste connaissance de l'organisation. Toutefois, en raison de leur âge moyen plus élevé, un grand nombre d'entre eux est, ou sera prochainement, admissible à la retraite. Compte tenu de l'expérience, de l'âge et de la durée des fonctions, il est important d'élaborer des stratégies de transmission du savoir à l'intention de ces groupes²⁰.

Graphique 4: Durée des fonctions dans l'administration publique fédérale



Contrairement aux inquiétudes que suscite actuellement le recours excessif ou abusif aux nominations pour une période déterminée et à d'autres formes d'emploi non traditionnel,²¹ une très petite proportion (4 %) des personnes interrogées travaillaient pour une période

¹⁸ Les acronymes représentent les groupes professionnels suivants : Services administratifs (AS), Commerce (CO), Économique, sociologie et statistique (ES), Gestion des finances (FI), Service extérieur (FS), Services d'information (IS), Administration des programmes (PM) et Gestion du personnel (PE).

¹⁹ *De l'écoute à l'action*, p. 16.

²⁰ Mark Hammer, *The Getting and Keeping of Wisdom: Inter-generational Knowledge Transfer in a Changing Public Service* (prochainement disponible sur le site Web de la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique : <http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>)

²¹ Voir Brian McDougall, Micheline Nehmé et Rolina van Gaalen, *Joindre les rangs de l'effectif de base : Rapport préliminaire sur l'enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2001; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/newhires_f.htm; chapitre 2 du *Rapport de 2001 du vérificateur général du Canada*; et Brian McDougall et Doug Booker, *Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale – Rapport final*, Ottawa, Alliance de la Fonction publique du Canada – Comité mixte du Secrétariat du Conseil du Trésor, 2002; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/hiring-managers_f.htm

déterminée, chiffre considérablement plus faible que la proportion d'employées et d'employés nommés pour une période déterminée dans l'ensemble de la fonction publique (16 %) ²². La proportion plus élevée de personnes nommées pour une durée indéterminée dans notre sondage n'est pas étonnante, vu le niveau professionnel et la longue durée des fonctions de ces personnes au sein du gouvernement. Cependant, 43 % des employées et employés nommés pour une durée indéterminée qui ont participé à notre sondage avaient été embauchés auparavant pour une période déterminée d'une moyenne de deux ans. La majorité (61 %) de ces personnes sont entrées dans la fonction publique entre le début des années 1980 et la fin des années 1990, contre 47 % pour celles qui n'avaient pas travaillé pendant une durée déterminée. Cela correspond à la croissance considérable des emplois non traditionnels pendant la même période ²³.

Observations

Nous avons montré, dans cette section, en quoi les gestionnaires et les professionnels ressemblent à l'ensemble du personnel de la fonction publique et s'en distinguent. Le profil qui se dégage est le suivant : il s'agit d'un groupe majoritairement masculin, d'âge moyen, dont le niveau d'études est élevé et possédant une grande expérience. Ce groupe se compose d'un effectif stable, qui travaille pour une durée indéterminée et se concentre dans la RCN. Dans l'ensemble cependant, les carrières se sont limitées à un ou deux ministères avec très peu de déplacements interministériels.

Sur cette toile de fond démographique, nous aborderons, dans la prochaine section, les plans de carrière du groupe comme l'un des facteurs de la planification de la relève. Bien entendu, connaître l'âge moyen des personnes interrogées est une information utile pour déterminer le nombre d'années dont ces personnes disposent pour se former, passer des concours et occuper des postes de direction. Toutefois, cette information ne nous renseigne pas sur les plans de carrière et les intentions de ces personnes quant à leur avenir professionnel. Autrement dit, il nous faut examiner les différents segments de l'ensemble des groupes de relève pour procéder à une planification efficace.

²² *Statistiques sur l'emploi dans la fonction publique fédérale du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001.*

²³ La notion d'emploi non traditionnel recouvre les emplois à temps partiel, à durée déterminée, à contrat et temporaires. La proportion d'emplois non traditionnels au sein de la fonction publique fédérale a augmenté et est passée de 12 % de l'ensemble des emplois en 1981 à 19 % en 1997, Michel McCartin et Grant Schellenberg, *L'avenir du travail : L'emploi non traditionnel dans la fonction publique du Canada*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 1999; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/nonstandard_f.htm

4

Intérêt pour une carrière de cadre de direction

4. Intérêt pour une carrière de cadre de direction

Dans cette section, nous nous pencherons sur la question essentielle de notre recherche : quelle proportion des groupes de relève de la direction s'intéresse à une carrière de cadre de direction? Une majorité des personnes interrogées étaient soit « très » (33 %), soit « modérément » (38 %) intéressées par une carrière de cadre de direction. Environ un quart (26 %) n'était pas du tout intéressé et 3 % étaient indécis.

Parmi les personnes qu'une carrière de cadre de direction intéresse, 40 % estimaient être d'ores et déjà prêtes à occuper ce type de poste, 24 % ont indiqué qu'elles pourraient l'être d'ici un an ou deux, et 24 %, qu'elles le seraient d'ici trois à cinq ans. Ces résultats témoignent non seulement d'un très grand niveau d'intérêt mais également du sentiment d'être en mesure de remplir ces fonctions. Toutefois, comme nous le verrons à la section 6, le sentiment d'être prêt ne signifie pas pour autant qu'on l'est effectivement.

Plusieurs conséquences se dégagent. En premier lieu, un grand nombre de personnes qui s'intéressent à des postes de direction se sentent déjà prêtes à accéder à ces postes. Dans l'ensemble, c'est un résultat positif, surtout à la lumière des inquiétudes relatives à la question de savoir si la relève sera suffisante pour pourvoir aux postes de direction libérés par les départs. En deuxième lieu, nous pourrions être confrontés à un problème de demande cumulée de postes de direction où le nombre de candidates et de candidats dépassera largement celui des postes à doter, du fait qu'un nombre si élevé de personnes interrogées pensent être prêtes à accéder dès maintenant à des postes de direction. Toutes les personnes qui souhaitent occuper un poste de direction n'y parviendront pas. L'évaluation, par les personnes concernées, de leur niveau de préparation peut ne pas correspondre à l'évaluation d'autres personnes; si ces personnes se sentent prêtes mais n'arrivent pas à obtenir un poste de direction, elles pourraient se laisser aller au découragement. Compte tenu du grand intérêt manifesté et des auto-évaluations du degré de préparation, d'une part, et du nombre limité de postes de direction disponibles au niveau d'entrée (moins de 300 par année), d'autre part, les responsables de la planification des ressources humaines devraient envisager d'élaborer des stratégies pour répondre aux besoins de perfectionnement professionnel et aux questions liées au plafonnement professionnel.

Nous avons aussi comparé l'intérêt des membres des groupes de relève de la direction traditionnels et non traditionnels interrogés à l'égard d'une carrière de cadre de direction²⁴. Comme on pouvait s'y attendre, les membres des groupes de relève traditionnels étaient plus enclins à manifester un intérêt pour un poste de direction (75 %) que les membres des groupes non traditionnels (65 %). Les personnes plus proches du niveau de direction étaient également plus susceptibles d'exprimer un intérêt plus vif pour une carrière de cadre de direction : 41 % des EX moins 1 interrogés ont indiqué qu'ils étaient « très » intéressés, contre 29 % des EX moins 2.

Soulignons que certains membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi étaient particulièrement intéressés par des carrières de cadre de direction. Proportionnellement, davantage de femmes ont manifesté un intérêt pour des carrières de cadre de direction (76 %) que d'hommes (71 %), en dépit du fait que les femmes sont sous-représentées dans les groupes de relève de la direction. Environ quatre personnes interrogées sur cinq (84 %) issues des minorités visibles ont manifesté un intérêt pour une carrière de cadre de direction. En fait, 52 % des membres des minorités visibles interrogés ont indiqué qu'ils étaient « très » intéressés, contre 33 % pour les autres personnes interrogées. Cet intérêt plus vif est encourageant si l'on veut améliorer la représentativité de ces groupes aux niveaux de la direction. Bien entendu, cet

²⁴ Pour en savoir plus, voir Kathy Malizia et Doug Booker, *Profil démographique des principaux groupes de relève de la direction, 1991-1998*.

intérêt devra correspondre à une planification efficace des ressources humaines pour offrir suffisamment de possibilités d'avancement. Il s'agit là d'un enjeu de taille. Les responsables de la planification des ressources humaines devraient tirer parti de cet intérêt puisque aussi bien les femmes que les membres des minorités visibles – en fait tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi – sont sous-représentés au niveau de la direction. Nous verrons ce point plus avant à la section 8.

Le niveau d'études et l'emplacement géographique du lieu de travail déterminent un plus grand intérêt pour des carrières de cadre de direction. Plus précisément, les titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme de niveau supérieur ont tendance à manifester un intérêt plus vif pour une carrière de cadre de direction : 38 % étaient « très » intéressés, contre 31 % des personnes interrogées dont le niveau d'études était inférieur. De plus, le personnel de la RCN est plus susceptible de se dire « très » intéressé par des carrières de cadre de direction (37 %) que l'effectif des régions (29 %). Cela peut rendre compte du plus grand nombre de possibilités d'occuper un poste de cadre de direction dans la RCN et peut-être (de la part des employeurs régionaux) de la reconnaissance des difficultés liées à une réinstallation dans une autre région.

Planification de la relève de la direction

Nous avons essayé de répondre à une question essentielle : l'effectif sera-t-il suffisant pour combler les postes de EX-01 au cours des prochaines années? Si nous appliquons le niveau d'intérêt manifesté au cours du sondage à l'ensemble de la population des groupes de relève de la direction, près de 19 000 des 27 000 membres des groupes de relève de la direction environ seraient intéressés par une carrière de cadre de direction (voir le graphique 5 ci-dessous). Sur les personnes intéressées, environ 11 500 auraient encore dix ans de service ou plus avant de prendre leur retraite et se sentent actuellement prêtes à occuper un poste de cadre de direction d'ici cinq ans ou moins. Dans ce groupe, environ 7 000 personnes appartiennent à des groupes de relève de la direction traditionnels. Les personnes intéressées indiquant qu'elles sont prêtes à occuper un poste de cadre de direction comptent 7 600 recrues éventuelles, dont 4 800 appartiennent à des groupes de relève de la direction traditionnels.

Si nous poursuivons l'extrapolation, chaque année, 7 600 personnes seraient intéressées par des postes de direction au niveau d'entrée et prêtes à occuper ces postes, dont 4 800 proviendraient de sources plus probables de recrutement interne. Pour ce qui est de la demande, nos prévisions montrent un maximum de 300 postes disponibles par an. Au pire, cela représente un rapport candidates-candidats par poste vacant de 16 à 1.

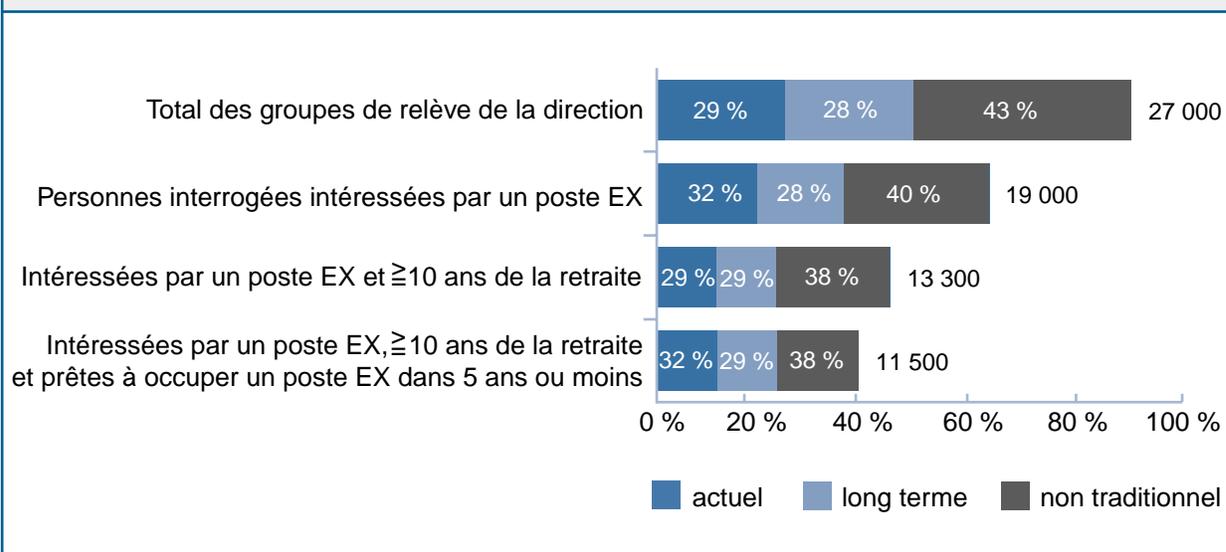
Pour cerner plus précisément la notion de disponibilité, nous avons créé trois catégories :

- Le groupe de relève actuel, qui se compose des membres des dix premiers groupes et niveaux professionnels des groupes de relève traditionnels.
- Le groupe de relève à long terme, qui comprend les membres du reste des groupes et niveaux professionnels des groupes de relève traditionnels. Il se situe à un niveau inférieur à celui du groupe de relève actuel.
- Les groupes de relève non traditionnels, qui comprennent des équivalents EX, des EX moins 1 et des EX moins 2 qui ne s'intéressent pas à des postes de direction au niveau d'entrée²⁵.

²⁵ Les groupes et niveaux professionnels spécifiques dans chaque catégorie sont les suivants : *actuels* (PM-06, AS-07, ES-07, ES-06, CO-03, FS-02, FI-04, PE-06, IS-06 et AS-08); *long terme* (PM-05, AS-06, ES-05, CO-02, IS-05, FI-03 et PE-05) et *non traditionnels* (tous les autres groupes et niveaux dans les classifications équivalents EX, EX moins 1 et EX moins 2).

Le graphique 5 illustre le fait que les membres des groupes de relève actuels, à long terme et non traditionnels comptent pour environ un tiers dans chacune des considérations de planification de la relève. Qui plus est, environ trois membres actuels de la relève sur dix qui s'intéressent à des carrières de cadre de direction ont encore au moins dix ans de service devant eux et assurent qu'ils seront prêts pour cet avancement dans cinq ans. Mis à part les considérations liées aux compétences et aux qualifications, l'offre devrait permettre de répondre à la demande.

Graphique 5 : Planification de la relève des EX par réserve de candidats et candidates EX



Pourquoi vouloir devenir cadre de direction?

L'intérêt élevé à l'égard d'une carrière de cadre de direction manifesté par les personnes interrogées est rassurant pour la planification de la relève. Toutefois, une image plus claire de ce qui attire les cadres de direction éventuels pourrait permettre d'élaborer des stratégies de marketing et de recrutement mieux adaptées. Nous avons demandé aux personnes qu'une carrière de cadre de direction intéressait d'indiquer dans quelle mesure différents facteurs déterminaient leur opinion. Toutes les raisons ont obtenu une cote élevée. Cependant, les personnes interrogées ont accordé une plus grande valeur aux facteurs qui leur permettaient d'exercer une plus grande influence à un niveau supérieur. Dans 89 % des cas, les personnes interrogées ont indiqué que la possibilité d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif était un facteur fort important.

Les personnes qu'une carrière de cadre de direction intéresse sont attirées par la possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur (85 %) et de traiter des questions plus globales (83 %). Dans 75 % des cas, la raison plus altruiste consistant à aider à former et encadrer d'autres personnes semblait être très attrayante. Les raisons plus personnelles semblaient avoir moins d'importance mais ont tout de même reçu une cote élevée dans la majorité des cas. Ces raisons sont les suivantes : possibilité de faire un travail plus intéressant (68 %), de gagner plus d'argent (65 %) et de mieux voir les résultats de son travail (63 %).

Graphique 6 : Pourquoi vouloir devenir cadre de direction?



Pourquoi ne pas vouloir devenir cadre de direction?

« Je me sens parfaitement qualifié pour occuper un poste de EX-01 tout de suite mais je ne chercherai probablement pas à l'obtenir puisque cela augmenterait ma charge de travail bien au-delà de ce que je trouverais acceptable, sans avantage financier ou personnel correspondant. »

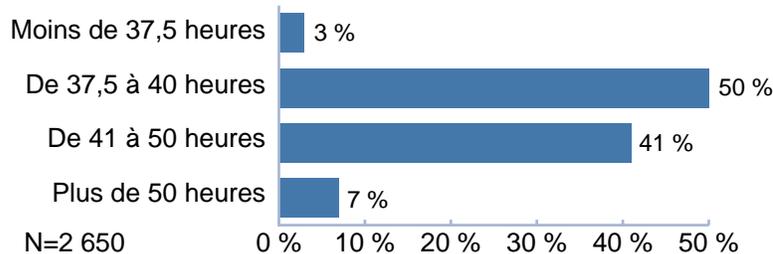
La majorité des personnes interrogées s'intéressent à une carrière de cadre de direction. Toutefois, une proportion importante n'a manifesté aucun intérêt (26 %) à cet égard. Il est essentiel, pour la planification de la relève, de comprendre les raisons de ce manque d'intérêt. Dans le cadre du sondage, on a proposé une série de raisons possibles aux personnes qu'une carrière de cadre de direction n'intéressait pas et on leur a demandé d'indiquer dans quelle mesure chaque facteur déterminait leur réponse. Il semble que ces personnes sont satisfaites de leur travail, de leur lieu de travail et de leurs responsabilités actuelles. On peut peut-être en déduire qu'une promotion à un poste de direction remettrait en question leur niveau de satisfaction.

« Vous présumez que les gens qui veulent avancer se tournent naturellement vers des postes de direction. Or, beaucoup d'analystes principaux souhaitent effectivement progresser mais NON PAS vers des postes de direction, et ce, pour des raisons que vous ne mentionnez pas dans votre sondage... »

Le souci de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (77 %) est le facteur déterminant qui a été cité le plus souvent, suivi de près par l'intérêt du travail actuel (76 %). À l'heure actuelle, 50 % des personnes interrogées travaillent entre 37,5 et 40 heures par semaine.

Ainsi, pour certaines d'entre elles, un poste de niveau supérieur pourrait exiger plus d'heures de travail par semaine²⁶. Il convient cependant de noter que les « préoccupations liées à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle » revêtent différentes significations selon les individus et mériteraient d'être examinées plus en détail. En d'autres termes, nous ne pouvons pas présumer que les heures de travail sont le seul facteur en jeu. Quels sont les autres aspects du travail de cadre de direction qui rendent difficile l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle?

Graphique 7 : Nombre d'heures travaillées au cours d'une semaine normale



Cette question de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle fait l'objet d'une attention croissante depuis les dix dernières années. Selon nos résultats, les personnes interrogées travaillent en moyenne 43 heures au cours d'une semaine normale. Les résultats d'un sondage réalisé auprès des cadres de direction de la fonction publique fédérale révèlent que les cadres de direction travaillent, en moyenne, plus d'heures par semaine que les gestionnaires et les professionnels (53 heures)²⁷. La différence est importante. Seule une petite minorité de personnes interrogées travaillent plus de 50 heures par semaine (7 %) ou moins de 37,5 heures (2 %). La moitié des personnes interrogées ont indiqué qu'elles travaillaient de 37,5 à 40 heures par semaine (50 %). Moins d'un tiers des personnes interrogées (28 %) travaillent de 41 à 45 heures et 13 %, de 46 à 50 heures par semaine. À titre comparatif, dans la récente publication de Duxbury et Higgins intitulée *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle*, les auteurs estiment que la proportion de gens qui travaillent plus de 50 heures par semaine est passée de 11 % à 26 % entre 1991 et 2001²⁸. Par contre, les personnes interrogées dans le cadre de notre étude semblent réussir à préserver un équilibre assez sain entre vie personnelle et professionnelle. Elles ne semblent pas travailler un nombre excessif d'heures.

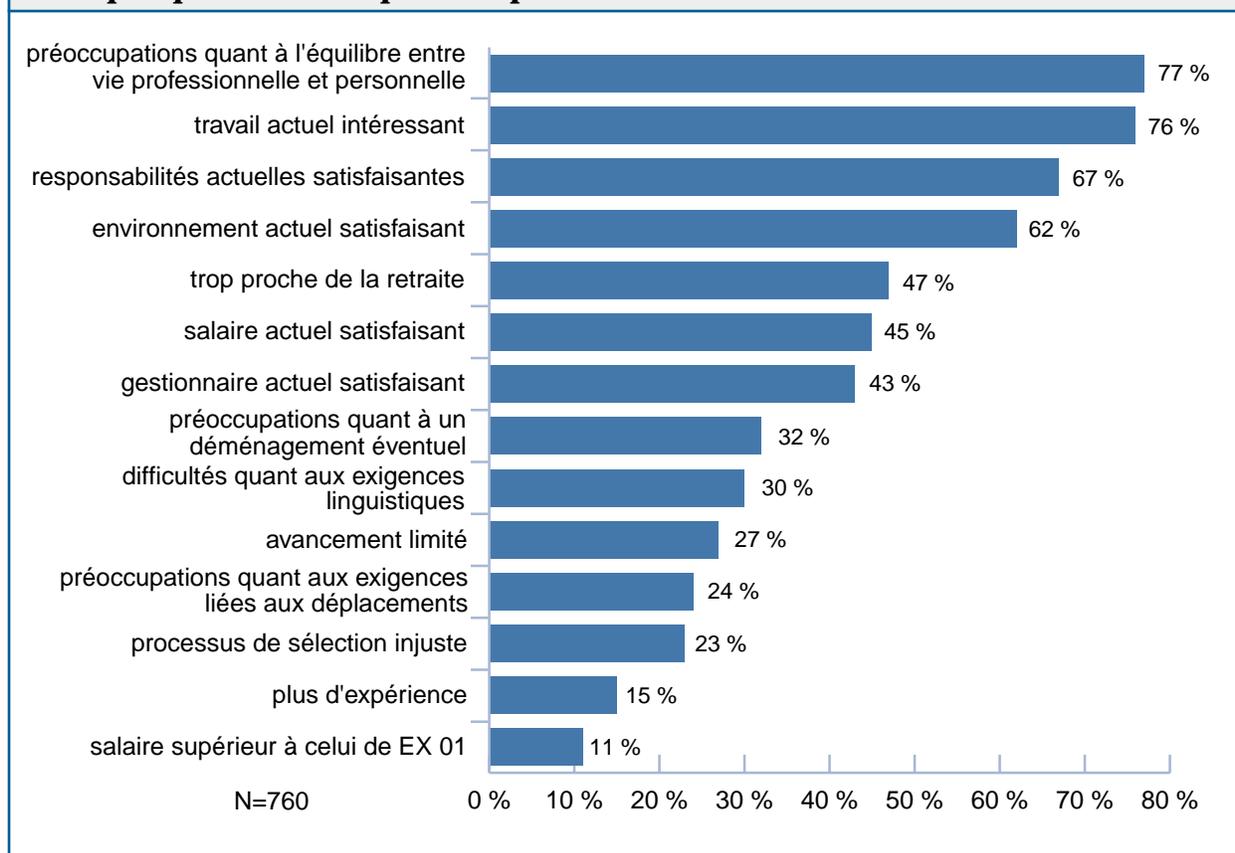
²⁶ La semaine de travail normale pour la majorité des fonctionnaires est de 37,5 heures.

²⁷ Christine Minas, *Nouvelles recrues embauchées à la mi-carrière : Expérience en matière de recrutement, satisfaction à l'égard de l'emploi et plans de carrière*. Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires, Document technique n° 5, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/new_hires/mid-career_f.htm

²⁸ Chris Higgins et Linda Duxbury, *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1* (Ottawa: Santé Canada; http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/index_f.html); d'après les données de l'Enquête sociale générale de 1998, Anna Kemeny rapporte que 27 % de la population canadienne âgée de 15 ans ou plus et 38 % des gestionnaires se sont identifiés comme étant des bourreaux de travail. « Déterminés à réussir – Un portrait des bourreaux de travail au Canada », *Tendances sociales canadiennes*, printemps 2002, p. 4 et 5.

Nous avons également constaté que le nombre d'heures de travail variait avec le niveau professionnel. Les équivalents EX (67 %) et les EX moins 1 (57 %) interrogés sont plus susceptibles de travailler plus de 40 heures par semaine que les EX moins 2 (35 %) interrogés. À mesure que les personnes progressent dans leur carrière, on s'attend à ce qu'elles travaillent plus. Et elles travaillent effectivement plus. Il est intéressant de constater que le passage d'une semaine de travail moyenne de l'effectif des groupes de relève (43 heures) à une semaine de travail moyenne d'un cadre de direction (53 heures) correspondrait à travailler le samedi et la moitié du dimanche, toutes les semaines.

Graphique 8 : Pourquoi ne pas vouloir devenir cadre de direction?



Ce ne sont pas uniquement des facteurs négatifs (notamment préserver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) qui font hésiter les gestionnaires et les professionnels quand il s'agit d'occuper un poste de direction. Des facteurs positifs, comme la satisfaction liée à leurs responsabilités actuelles (67 %) et à leur environnement (62 %) sont également importants. L'étape de la carrière est un autre facteur non négligeable. La moitié des personnes ayant déclaré ne pas être intéressées ont souligné qu'elles étaient trop proches de la retraite (47 %). Moins de la moitié (45 %) des personnes interrogées ont indiqué qu'elles étaient satisfaites de leur salaire actuel et que cela influait sur leur décision de ne pas chercher à occuper un poste de cadre de direction. Il est intéressant de noter qu'une personne interrogée sur dix a dit ne pas vouloir devenir cadre de direction parce que son salaire actuel était supérieur à celui offert à un poste de direction au niveau d'entrée (11 %). Par conséquent, le niveau EX-01 peut être particulièrement rebutant pour les professionnels de niveau supérieur car il représenterait une augmentation de la charge de travail sans augmentation de salaire ou avec une augmentation négligeable.

Les réactions à ces facteurs dissuasifs suggèrent aussi les changements que l'on pourrait effectuer pour attirer plus de personnes à des postes de direction. Ainsi, par exemple, la difficulté de satisfaire aux exigences linguistiques du poste est l'une des raisons pour lesquelles une bonne proportion des personnes interrogées (30 %) ne veulent pas occuper de poste de direction. Pour ces personnes, les exigences liées à la deuxième langue au niveau de la direction sont peut-être trop élevées ou impossibles à atteindre. Plus d'un quart des personnes interrogées (27 %) pensaient que les possibilités d'avancement limitées dans leur domaine de travail constituaient un puissant facteur dissuasif. Pour ces personnes, il y a peut-être trop peu de postes de cadre de direction dans leur domaine de spécialisation. Pour la majorité des personnes interrogées, la perception que le processus de dotation était injuste n'était pas un obstacle. Néanmoins, près d'une personne interrogée sur quatre (23 %) a déclaré que c'était un facteur déterminant. Cette proportion est considérable.

5

Priorités et plans de carrière

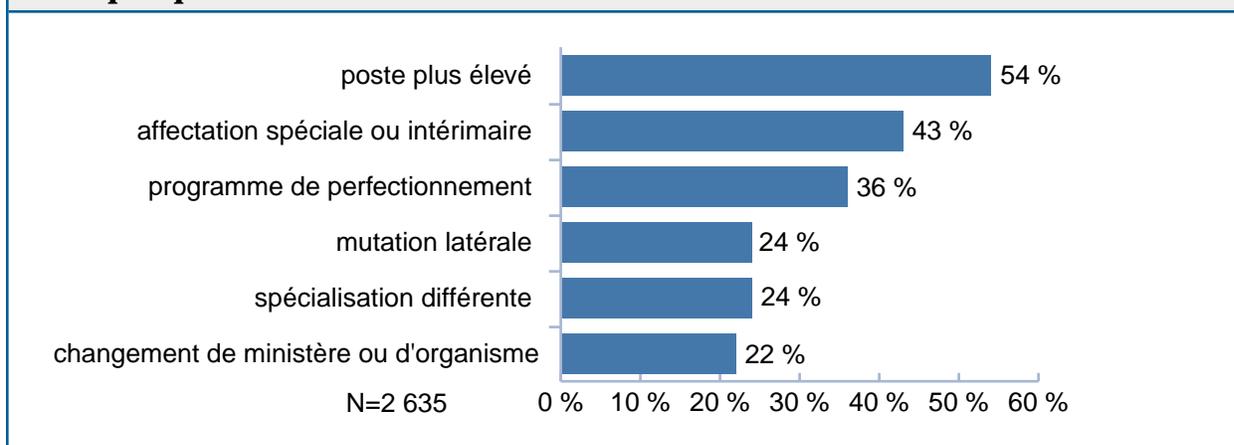


5. Priorités et plans de carrière

Dans la présente section, nous allons explorer les priorités et les plans de carrière des gestionnaires et des professionnels. Lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées quelles étaient leurs aspirations professionnelles pour les trois prochaines années, leurs réponses étaient axées sur l'avancement et le perfectionnement professionnels.

L'objectif de carrière auquel on accorde la plus grande importance est la recherche d'un poste de niveau plus élevé, point de vue partagé par plus de la moitié des personnes interrogées (54 %). Cet aspect était considéré comme plus ou moins important selon l'étape de la carrière. Ainsi, les membres de la relève des cadres de direction en début ou en milieu de carrière (70 %) y accordaient une plus grande importance que ceux qui étaient en fin de carrière (61 %) ²⁹. De plus, les personnes « très » intéressées par une carrière de cadre de direction étaient plus susceptibles d'accorder une priorité plus élevée à la promotion (89 %) que les personnes « modérément » intéressées (49 %). Les membres des groupes professionnels de relève de la direction traditionnels avaient tendance à donner une plus grande importance à la promotion (57 %) que les membres des groupes professionnels non traditionnels (50 %). Nous voyons donc que trois facteurs sont liés aux objectifs de carrière : l'étape de la carrière, le niveau d'intérêt pour une carrière de cadre de direction et l'appartenance à un groupe professionnel qui constitue la relève de la direction. En d'autres termes, les personnes convoitant la mobilité de l'emploi s'intéressent à une carrière de cadre de direction, sont en début ou en milieu de carrière, et appartiennent à l'un des groupes professionnels de relève de la direction traditionnels.

Graphique 9 : Plans de carrière



Pour un certain nombre de personnes interrogées, accepter une affectation spéciale ou intérimaire (43 %) et participer à un programme de perfectionnement (36 %) étaient une priorité élevée. Comme pour les promotions, les membres des groupes de relève de la direction en début ou en milieu de carrière étaient plus intéressés par des affectations spéciales ou intérimaires (56 %) que ceux en fin de carrière (46 %), ce qui s'explique aisément puisque les personnes en début de carrière ont plus de temps à investir dans ce genre d'expérience.

²⁹ Le groupe de la relève des fonctionnaires en début ou en milieu de carrière comprend les personnes intéressées par un poste de cadre de direction qui se trouvent à dix ans ou plus de la retraite, alors que le groupe des fonctionnaires en fin de carrière comprend les personnes intéressées mais auxquelles il reste moins de dix ans de service avant la retraite.

Autre facteur lié à ces objectifs : l'intérêt pour une carrière de cadre de direction. Les personnes « très » intéressées par une carrière de cadre de direction étaient plus susceptibles de considérer une affectation intérimaire comme une priorité (63 %) que les personnes « modérément » intéressées par un poste de direction (44 %). Davantage de membres des groupes de relève traditionnels donnaient la préférence à une affectation (48 %) que ceux appartenant à des groupes non traditionnels (37 %).

Les personnes « très » intéressées par une carrière de cadre de direction étaient plus susceptibles de penser participer à un programme de perfectionnement (58 %) que les personnes manifestant un intérêt « modéré » pour un poste de direction (33 %). Ainsi, ceux et celles qui se préparent déjà pour un poste de cadre de direction examinent les moyens officiels d'atteindre leurs objectifs, à savoir les programmes de perfectionnement.

Les points suivants font moins souvent l'objet de priorité pour les futures carrières : mutation à un poste de même niveau (24 %), nouvelle spécialisation (24 %) et changement de ministère ou d'organisme (22 %). Les membres interrogés des groupes de relève de la direction en début ou en milieu de carrière étaient plus susceptibles d'accorder une grande priorité à un changement de spécialisation (31 %) que les personnes en fin de carrière (22 %), ce qui peut indiquer un désir d'acquérir une plus vaste expérience. De même, les membres des groupes de relève de la direction traditionnels avaient tendance à indiquer un intérêt pour une nouvelle spécialisation (30 %) presque deux fois plus souvent que les membres des groupes non traditionnels (17 %). L'intérêt pour une nouvelle spécialisation était plus marqué parmi les personnes plus intéressées par une carrière de cadre de direction (35 %) que parmi les personnes qui l'étaient « modérément » (25 %). Nous ignorons cependant si les personnes interrogées qu'une nouvelle spécialisation intéresse, faisaient allusion à une spécialisation fonctionnelle ou aux responsabilités qui incombent à la haute direction.

Les personnes interrogées « très » intéressées par un poste de cadre de direction accordaient une plus grande priorité au fait de changer de ministère ou d'organisme (34 %) que celles dont l'intérêt était « modéré » (20 %). Les membres des groupes de relève traditionnels étaient plus enclins à favoriser la mobilité interministérielle (27 %) que les membres des groupes non traditionnels (16 %).

Engagement envers la fonction publique

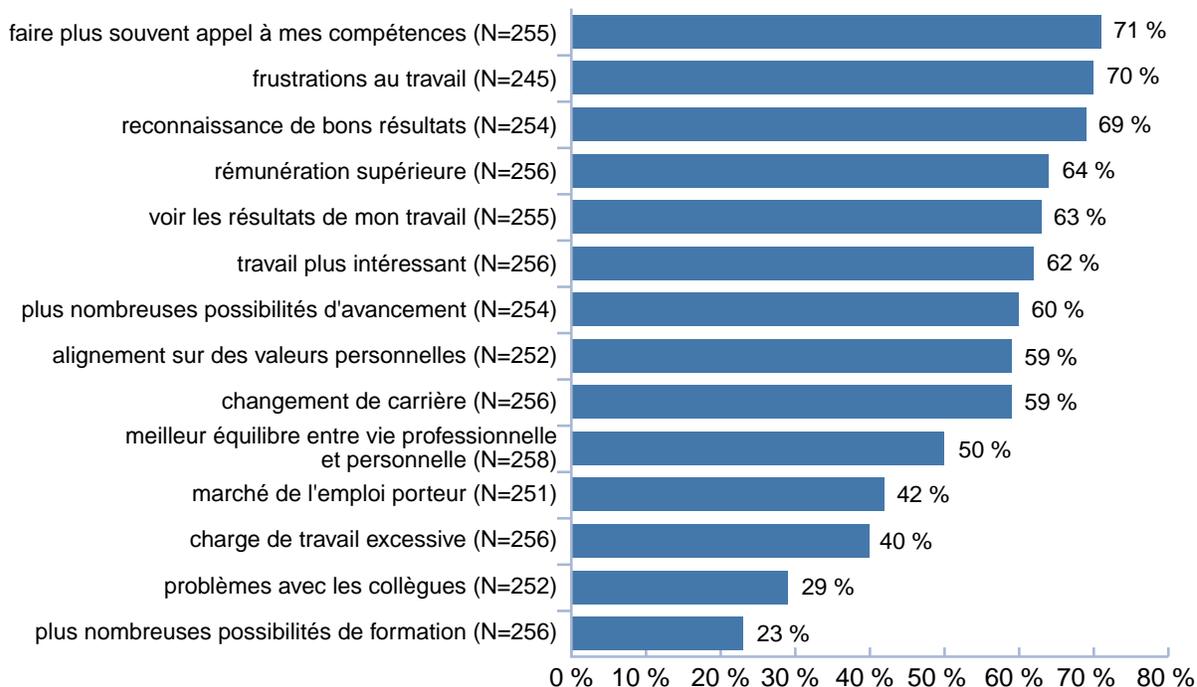
Notre analyse des plans de carrière a révélé l'une des bonnes nouvelles de ce sondage. La majorité (66 %) du groupe de candidates et candidats potentiels qui alimente la collectivité des cadres de direction est fermement engagée à rester dans la fonction publique jusqu'à la retraite. Seulement une personne sur dix a indiqué clairement qu'elle quitterait la fonction publique pour des raisons autres que la retraite (10 %). Par contre, près du quart des personnes interrogées ont déclaré ignorer leurs propres intentions (24 %). Il faut certes rester vigilants face aux personnes qui « ne savent pas ». Or, ce sont les personnes indiquant clairement leur intention de quitter leur poste qui présentent le plus grand risque pour le roulement.

Chez les personnes certaines de rester ou de partir, il y a un lien avec l'âge et les années de service. En général, les personnes ayant signifié leur intention de quitter leur emploi sont plus jeunes (44,5 ans) que celles qui ont l'intention de rester en poste (48,7 ans). Parallèlement, ceux et celles qui ont l'intention de quitter leur emploi ont, en moyenne, moins d'années de service (15,2 ans) que les personnes ayant l'intention de rester en poste (20,1 ans).

« Les gestionnaires de [mon ministère] doivent examiner la façon dont ils pourront fidéliser et attirer les meilleurs éléments dans le contexte d'une politique qui interdit la création de postes ES-07... Comment peut-il être dans [son] intérêt de perdre ses meilleures recrues au profit d'autres ministères? »

Nous soulignons ici que 10 % seulement des personnes interrogées ont indiqué qu'elles comptaient quitter leur emploi avant la retraite. Il est en outre important de comprendre qu'il y a une relation temporelle entre l'intention de partir et le passage à l'acte. Plus le moment de partir approche, plus il est probable que l'action aura lieu. Plus l'intention de partir se situe loin dans le temps, plus la probabilité est faible que cela se produise³⁰. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 3,5 % ont l'intention de quitter leur poste dans les trois prochaines années.

Graphique 10 : Raisons de quitter la fonction publique autres que la retraite



Nous avons demandé aux personnes ayant l'intention de quitter la fonction publique avant la retraite d'indiquer l'importance des raisons éventuelles étayant leur décision. Plus des deux tiers de ces personnes interrogées ont accordé une grande importance aux raisons suivantes : mieux utiliser leurs études, leur formation, leurs compétences et leurs aptitudes

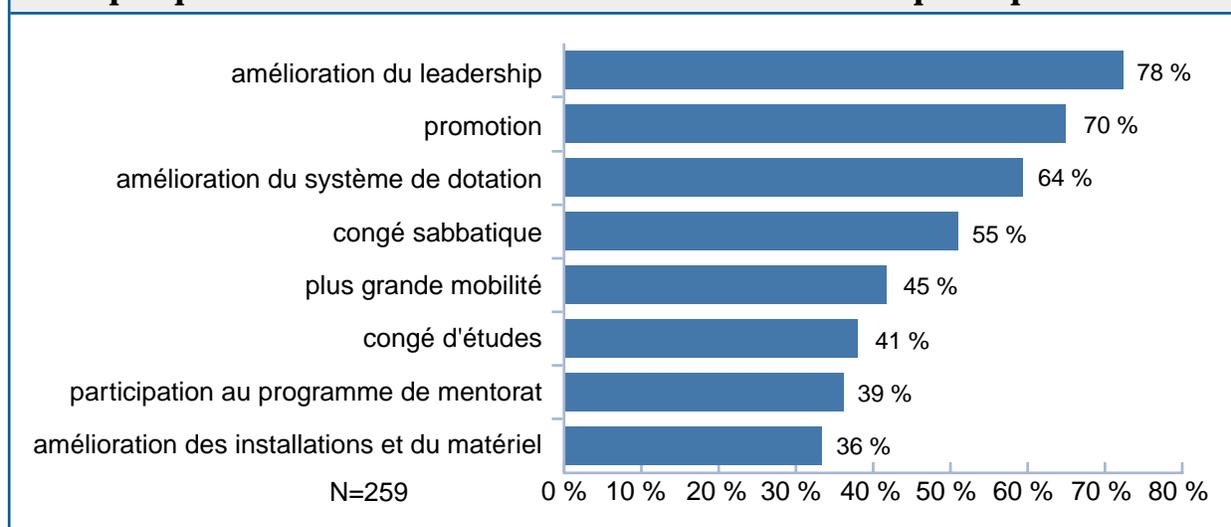
³⁰ Kène Henkens et Frits Tazelaar, « Explaining Retirement Decisions of Civil Servants in the Netherlands: Intentions, Behavior and the Discrepancy between the Two », *Research on Aging*, Vol. XIX, n° 2, 1997, p. 149.

(71 %), fuir les frustrations liées à l'emploi (70 %) et obtenir une meilleure reconnaissance du travail bien fait (69 %). La possibilité de gagner plus d'argent était une raison importante de partir pour 64 % des personnes interrogées.

« J'espérais avoir l'occasion d'aborder les vraies questions liées à la gestion dans la fonction publique — les cadres de planification, les stratégies de renouvellement du personnel, etc. Il ne semble y avoir aucune possibilité de soulever ce type de questions. C'est l'absence de soutien à ce niveau qui m'oblige à envisager de quitter la fonction publique. »

Nous voulions savoir, dans le contexte plus large de la gestion des ressources humaines, quelles mesures pouvaient être prises pour que le gouvernement fédéral puisse conserver ces fonctionnaires. Un total non négligeable de 78 % des personnes interrogées souhaitant quitter leur poste ont indiqué qu'une amélioration du leadership constituerait une forte motivation pour rester en poste. Ce résultat corrobore les conclusions présentées dans *The Compelling Offer*, selon lesquelles la considération la plus importante en matière de milieu de travail est la qualité des gestionnaires³¹. Presque deux tiers des personnes interrogées (64 %) pensaient qu'un meilleur système de dotation serait une motivation additionnelle pour rester en poste. Recevoir une promotion était un facteur de motivation pour 70 % du groupe et une plus grande mobilité, pour 45 %. Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines, on examine actuellement les possibilités d'améliorer le système de dotation. On pourrait facilement offrir certaines possibilités concrètes aux gestionnaires et aux professionnels, notamment congé sabbatique (mentionné par 55 % des personnes interrogées), congé d'études (41 %) et participation à un programme de mentorat (39 %).

Graphique 11: Incitations à rester dans la fonction publique



³¹ *The Compelling Offer: A Quantitative Analysis of the Career Preferences and Decisions of High Value Employees*, Washington, D.C., Corporate Leadership Council, 1999, p. 12.

Une partie des personnes interrogées souhaitent une promotion, surtout celles qui désirent occuper un poste de direction et qui sont en début de carrière. Parallèlement, pour une partie importante des personnes interrogées, la possibilité d'accepter une affectation spéciale ou intérimaire et de participer à un programme de perfectionnement constituent des priorités. Une fois encore, les personnes en début de carrière étaient plus susceptibles d'être intéressées. Ces constatations sont utiles car elles attirent notre attention sur l'importance d'offrir ces possibilités en milieu de travail. Il est également important de les relier aux compétences et aux expériences actuelles des personnes afin d'avoir une vision plus globale de toutes les considérations qui entrent en ligne de compte dans la planification de la relève.

6

Capacité



6. Capacité

Nous connaissons maintenant les personnes qui s'intéressent à une carrière de cadre de direction et nous savons dans quelle mesure ces personnes s'estiment prêtes à y accéder. Mais possèdent-elles l'expérience et les compétences nécessaires?

On peut offrir aux membres du personnel l'occasion d'apprendre de façon empirique en les plaçant à des postes intérimaires de niveau plus élevé, habituellement pour doter des postes vacants à la suite de départs, de congés, de congés de maladie ou autres. On pense que ces nominations intérimaires sont une pratique largement répandue, or seulement 14 % des personnes interrogées en faisaient l'objet.

Un autre moyen, pour le personnel, d'acquérir de l'expérience consiste à travailler dans différents ministères. Ainsi, le personnel connaît mieux la fonction publique et voit les différents enjeux dans une perspective plus vaste. Les personnes interrogées ont peu d'expérience puisqu'elles n'ont travaillé, en moyenne, que dans deux ministères fédéraux au cours de leur carrière. En outre, près de la moitié (48 %) a travaillé dans un seul ministère. Ce résultat en corrobore d'autres. Un sondage réalisé auprès de gestionnaires intermédiaires fédéraux au Québec, par exemple, a révélé que 83 % des personnes interrogées avaient travaillé dans deux ministères ou moins³². Le niveau étonnamment faible de mobilité des gestionnaires et des professionnels entre les ministères et les organismes peut être une préoccupation pour la relève des postes de direction qui exigent cette expérience interministérielle. Conjointement, ces tendances pourraient indiquer un certain niveau de plafonnement professionnel puisque l'effectif pourrait avoir une expérience interministérielle insuffisante pour assumer des postes de direction. Nous estimons qu'il s'agit là d'une question que les responsables de la planification et les gestionnaires des ressources humaines devront examiner à l'avenir, surtout compte tenu du nombre de personnes interrogées qu'une carrière de cadre de direction intéresse. Elles ne parviendront pas toutes à atteindre cet objectif.

Si l'on examine l'expérience des personnes interrogées à l'extérieur de la fonction publique, on se rend compte que la plupart d'entre elles ont acquis la majeure partie de leur expérience professionnelle au sein de la fonction publique fédérale. Dans 21 % des cas seulement, elles ont une expérience de travail à d'autres niveaux de gouvernement et dans 22 % des cas, dans le secteur des organismes sans but lucratif. Un tiers des personnes interrogées ont de un à cinq ans d'expérience dans le secteur privé et 11 %, de six à dix ans. Compte tenu d'une expérience professionnelle limitée à l'extérieur du gouvernement, la plupart des personnes interrogées sont des fonctionnaires de carrière.

Une grande expérience de la gestion du personnel est l'un des facteurs qui permet d'accéder à un poste de direction. La majorité des personnes interrogées (67 %) ont indiqué qu'elles étaient responsables de la gestion ou de la supervision de personnel. Les équivalents EX ou EX moins 1 sont plus susceptibles de diriger ou de superviser du personnel (73 % et 79 % respectivement) que les EX moins 2 (55 %). En moyenne, les personnes interrogées dirigent ou supervisent le travail de douze employées ou employés. Nous n'avons pas demandé quel type d'employées ou d'employés elles supervisaient mais la question mérite de faire l'objet d'une recherche ultérieure. Les compétences de gestion du personnel requises pour gérer la proportion croissante de spécialistes du savoir dans la fonction publique sont différentes des compétences de gestion traditionnelles³³.

³² *Enquête auprès des gestionnaires intermédiaires de la fonction publique fédérale au Québec : Phase I – Analyse des données brutes*, Montréal, Réseau des gestionnaires intermédiaires, 2001, p. 11; voir aussi l'*Enquête auprès des gestionnaires intermédiaires de la fonction publique fédérale au Québec : Phase II – Analyse détaillée des résultats*, Montréal, Réseau des gestionnaires intermédiaires, 2001.

³³ Anil Verma, « Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy », HRM Research Quarterly, V.3, 2001; Anil Verma et Zsuzsanna Lonti, *Changing Government Workplaces*, Document technique n° W-11 des RCRPP, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politique publique, 2001; http://www.cprn.org/docs/work/cgw_e.pdf

Nous avons posé une série de questions plus spécifiques aux personnes interrogées sur leur niveau d'expérience dans sept domaines fonctionnels de gestion. Les spécialistes du gouvernement fédéral reconnaîtront ces sept facteurs d'expérience en gestion de La Relève, tirés du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs³⁴. La majorité des personnes interrogées avaient davantage d'expérience dans les domaines suivants : gestion ou supervision du personnel, services hiérarchiques ou gestion d'une opération importante et services de consultation ou de conseil professionnels (voir le tableau 2). Les personnes interrogées avaient moins d'expérience dans les domaines suivants : niveau politique, élaboration de politiques, services centraux et ministériels et opérations régionales. Les postes de direction au niveau d'entrée n'exigent pas tous une grande expérience dans tous les domaines. La différence des niveaux d'expérience ne devrait donc pas nécessairement être interprétée de façon négative.

Gestion et supervision du personnel, y compris dotation	58 %
Services hiérarchiques ou gestion d'une opération importante	53 %
Service de consultation et de conseil professionnels	50 %
Exposition au niveau politique	38 %
Élaboration de politiques	36 %
Services centraux et ministériels	34 %
Opérations régionales ou recommandations ayant des répercussions régionales	31 %

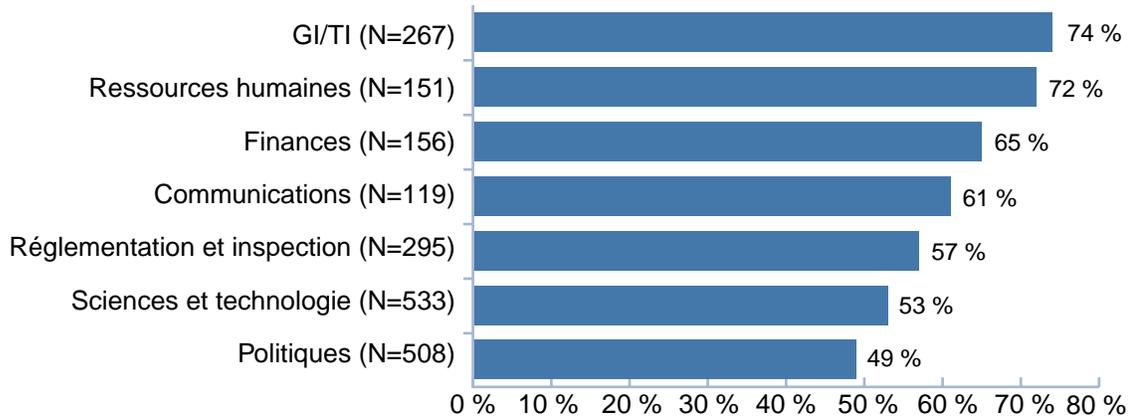
Expérience des personnes interrogées par collectivité fonctionnelle

Il y a des différences marquées dans les niveaux d'expérience de domaines spécifiques entre les collectivités³⁵. Il n'était pas étonnant que les personnes interrogées aient indiqué des niveaux d'expérience plus élevés dans des domaines liés à leur collectivité fonctionnelle. Par exemple, la majorité des personnes interrogées de la collectivité des finances avaient un niveau d'expérience élevé en gestion des personnes (65 %) mais beaucoup moins d'expérience pour ce qui est de l'exposition au niveau politique (31 %) ou de l'élaboration de politiques (34 %). De même, les membres de la collectivité des politiques avaient beaucoup d'expérience dans l'élaboration de politiques (73 %) et l'exposition au niveau politique (71 %) mais beaucoup moins pour ce qui est des opérations régionales (36 %). Lors de l'élaboration des stratégies de planification de la relève de la direction, il serait judicieux de tenir compte de la collectivité fonctionnelle des nouveaux membres du groupe de relève et d'offrir un meilleur accès aux expériences essentielles pour devenir cadre de direction, notamment en ce qui concerne l'élaboration de politiques et l'exposition au niveau politique, domaines auxquels ces membres n'ont pas forcément accès dans leur collectivité fonctionnelle.

³⁴ Pour obtenir une liste des compétences, voir la page « Activités de base des cadres supérieurs » sur le site Web de la CFP : http://www.psc-cfp.gc.ca/aexdp/2000/core_f.htm

³⁵ Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer leur niveau d'expérience sur une échelle de sept points. Pour les besoins de l'analyse, nous avons classé les personnes interrogées selon qu'elles avaient un niveau d'expérience élevé (points 5 à 7 sur l'échelle) ou un niveau d'expérience faible (points 1 à 4).

Graphique 12 : Plus grande expérience de la gestion de personnes par collectivité fonctionnelle



Cette discussion sur les capacités des personnes interrogées contraste avec le sentiment qu'elles ont d'être prêtes à assumer des postes de cadre de direction. Ces personnes se sentent peut-être prêtes pour ces postes mais elles ont peut-être aussi des lacunes au chapitre de l'expérience interministérielle, de l'exposition au niveau politique ou des compétences en matière de consultation ou de conseils, par exemple. Cet écart entre les auto-évaluations du niveau de préparation et des évaluations plus concrètes peut provoquer de la frustration et devrait être pris en considération dans les exercices de planification.

7

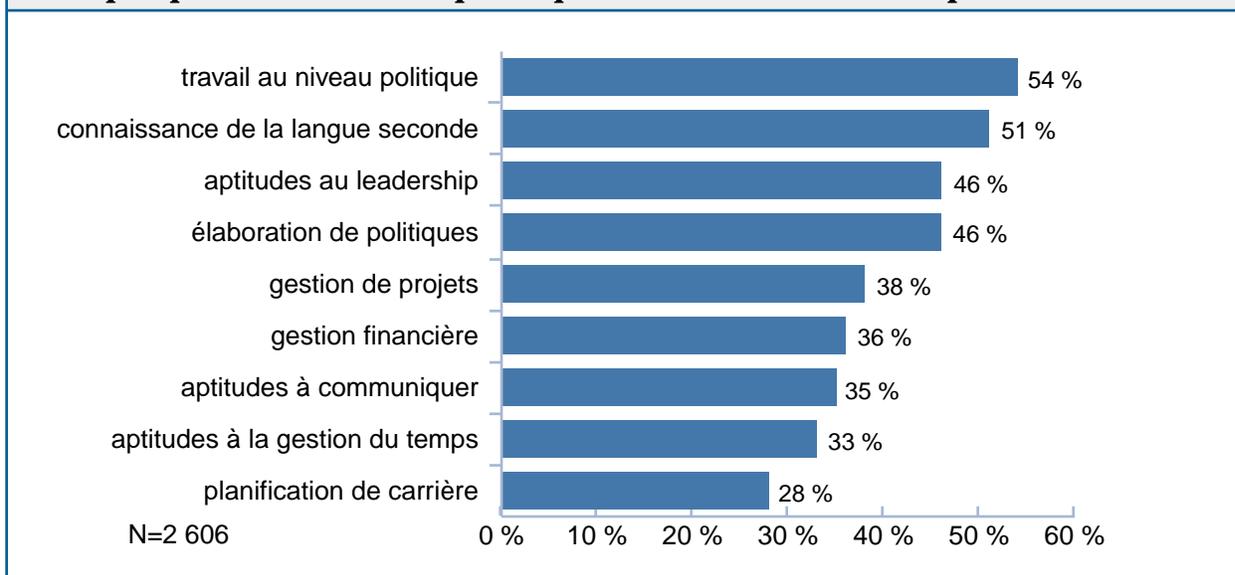
Formation et perfectionnement

7. Formation et perfectionnement

La nécessité de l'apprentissage continu en milieu de travail est devenue une priorité élevée pour les ministères et les organismes du gouvernement fédéral. La multiplication des emplois axés sur le savoir exige d'apprendre à actualiser ses connaissances spécialisées et à rester à jour dans son domaine. Il a également été reconnu que l'ouverture d'une organisation sur l'acquisition des connaissances était un facteur important pour le recrutement et le maintien en fonction de l'effectif³⁶.

On a demandé aux personnes interrogées dans quelle mesure elles pensaient avoir besoin de formation pour favoriser leur avancement professionnel. Le désir de suivre une formation semble dominer dans les domaines qui préparent le personnel à un poste de direction. Peut-être cela explique-t-il pourquoi près des trois quarts du groupe s'intéressaient à une carrière de cadre de direction. Près de la moitié des personnes interrogées ont indiqué quatre points importants : améliorer leurs connaissances liées au travail au niveau politique ou avec la haute direction (54 %), mieux posséder leur deuxième langue officielle (51 %), et perfectionner leurs compétences en matière de leadership (46 %) et d'élaboration de politiques (46 %).

Graphique 13 : Besoins spécifiques en formation et en perfectionnement



De manière générale, plus les personnes interrogées étaient loin d'un poste de direction au niveau d'entrée, plus la demande de formation était grande. Les membres des groupes de relève de la direction à long terme (qui sont à deux niveaux ou plus d'un poste de direction au niveau d'entrée) avaient tendance à indiquer un besoin plus grand que les membres des groupes de relève de la direction actuels ou même non traditionnels. Les personnes ayant manifesté un intérêt pour un poste de direction considéraient que la formation était plus nécessaire que les personnes qui n'étaient pas intéressées.

Plus précisément, plus de la moitié (56 %) des membres des groupes de relève de la direction à long terme et non traditionnels ont indiqué qu'ils avaient besoin d'améliorer leurs connaissances du travail au niveau politique, contre 49 % pour les groupes actuels. Ce domaine suscitait aussi plus d'intérêt chez les personnes « modérément » et « très » intéressées par un poste de cadre de direction (61 % et 62 % respectivement) que chez les personnes qui ne manifestaient aucun intérêt (34 %).

Comme on pouvait s'y attendre, une plus grande proportion de personnes « modérément » et « très » intéressées par un poste de cadre de direction (56 % et 58 % respectivement) ont déclaré avoir besoin de formation linguistique. De plus, la demande de formation relative à la deuxième langue est plus forte chez les personnes qui travaillent en région (55 %) que dans la région de la capitale nationale (49 %).

Il est important de souligner que non seulement les personnes interrogées souhaitent améliorer leur maîtrise de leur deuxième langue, mais que 36 % d'entre elles croient que leurs habiletés linguistiques actuelles constituent un obstacle à leur avancement. La question de la formation et des habiletés linguistiques constitue sans doute l'un des plus grands besoins en perfectionnement pour les gestionnaires et les professionnels.

Le domaine de la formation linguistique exige une attention particulière. En effet, la plupart des postes de cadre de direction sont bilingues au niveau CBC. Pourtant, seulement 34 % de l'effectif de la relève possède ce niveau de maîtrise. En outre, le bilinguisme (au niveau CBC ou au niveau supérieur pour ceux et celles ayant subi des tests) est beaucoup moins répandu parmi les personnes ayant indiqué l'anglais comme première langue officielle (31 %) que chez les personnes ayant indiqué le français (90 %). Il est clair qu'une réponse globale à ce défi ne serait ni suffisante, ni adéquate.

La position des personnes interrogées par rapport à un poste de direction au niveau d'entrée et leur intérêt à l'égard de ces postes étaient liés à la mesure dans laquelle elles estimaient avoir besoin de perfectionner leurs compétences en matière de leadership. Les membres des groupes de relève à long terme indiquaient plus volontiers avoir besoin de cette formation (51 %) que les membres des groupes de relève de la direction actuels et non traditionnels (44 % pour chacun des groupes). Environ la moitié des personnes intéressées par une carrière de cadre de direction (53 % des personnes « modérément » intéressées et 50 % des personnes « très » intéressées) ont dit avoir besoin de formation en matière de leadership, contre 31 % pour celles qui n'étaient pas intéressées.

Le besoin d'expérience accrue en matière d'élaboration de politiques était lié à l'intérêt pour une carrière de cadre de direction et au lieu de travail. Environ la moitié des personnes « très » intéressées (56 %) et « modérément » intéressées (50 %) par la perspective d'occuper un poste de direction ont indiqué un besoin d'améliorer leurs compétences en matière d'élaboration de politiques, contre seulement 22 % des personnes qui n'étaient pas intéressées. Les différences régionales montrent que la demande de formation en matière d'élaboration de politiques émanant des groupes de relève de la direction des régions (51 %) est plus forte que dans la région de la capitale nationale (43 %).

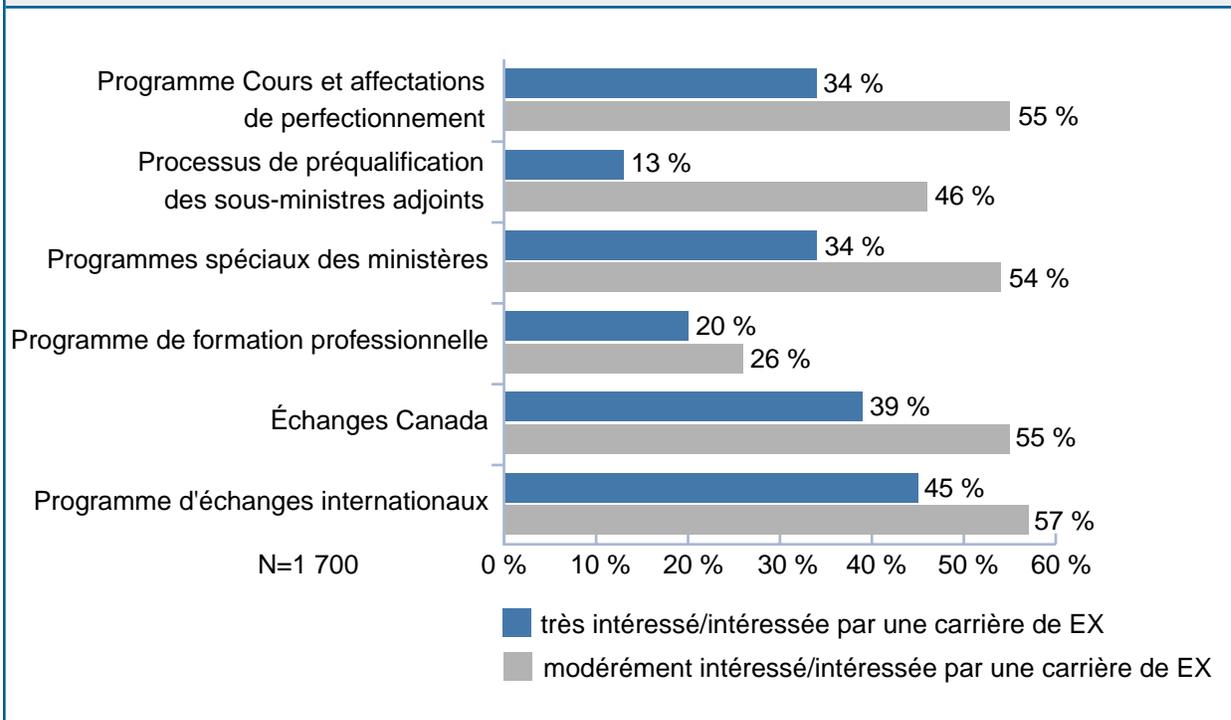
Intérêt que suscitent les programmes de perfectionnement

Les programmes de perfectionnement offrent au personnel une structure et une orientation pour atteindre l'échelon suivant dans leur carrière. La CFP et différents ministères proposent un certain nombre de programmes à différents niveaux, notamment le programme Cours et affectations de perfectionnement³⁷. Environ un tiers des personnes interrogées ont indiqué un intérêt pour les programmes suivants : Programme d'échanges internationaux (43 %), Échanges Canada (38 %), programme Cours et affectations de perfectionnement (34 %), et programmes spéciaux des ministères (33 %). Malgré l'intérêt élevé pour le Programme d'échanges internationaux et Échanges Canada, 3 % et 2 % seulement des

³⁷ Pour en savoir plus, voir la rubrique « Programmes de développement de carrière » sur le site Web de la CFP : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/learn-appren_f.htm

personnes interrogées se sont inscrites à ces deux programmes. Cela soulève un certain nombre de questions quant au lien entre les centres d'intérêt et les actions quand il s'agit d'avancement professionnel.

Graphique 14 : Intérêt pour des programmes de perfectionnement selon l'intérêt pour un poste EX

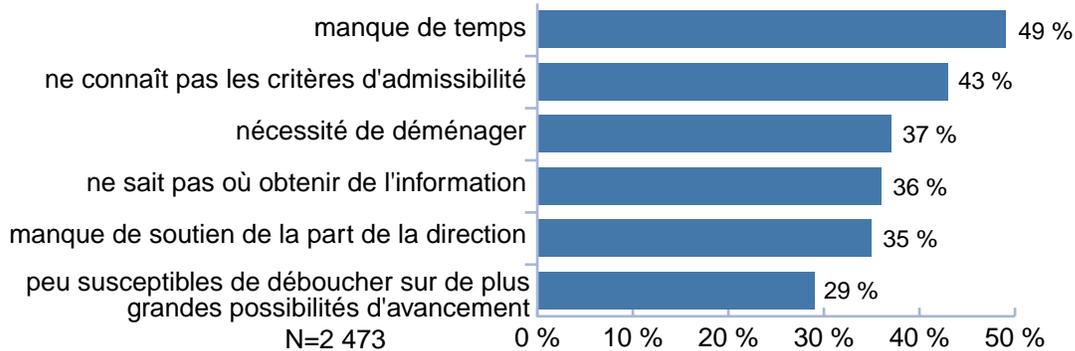


Les personnes interrogées qui étaient « très » intéressées par une carrière de cadre de direction étaient plus facilement attirées par tous les programmes de perfectionnement que celles qui étaient « modérément » intéressées. De plus, les groupes de relève à long terme — à deux niveaux ou plus d'un poste de direction au niveau d'entrée — avaient une préférence pour les programmes de perfectionnement qui pouvaient leur permettre une ascension professionnelle plus rapide, comme le programme Cours et affectations de perfectionnement, alors que les membres du groupe de relève de la direction actuel préféraient les programmes conçus pour les cadres de direction, comme le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints.

Facteurs qui limitent la participation aux programmes de perfectionnement

Une formation et un perfectionnement approfondis suscitent un intérêt clair et significatif, tout comme les programmes officiels de perfectionnement. On n'obtient cependant pas toujours facilement ce que l'on désire. En effet, des limites de temps empêchent souvent presque la moitié des personnes interrogées (49 %) de participer à des programmes de perfectionnement. Les personnes interrogées ont également mentionné un autre problème : le soutien insuffisant de la direction (35 %). Un manque de connaissance des programmes constituait un facteur dissuasif pour une partie importante des personnes interrogées : 43 % d'entre elles ignoraient les conditions d'admissibilité aux programmes et 36 % ne savaient pas où se renseigner au sujet de ces programmes. Devoir déménager pour participer à un programme de perfectionnement était un sujet de préoccupation important pour 37 % des personnes interrogées. Du fait que les programmes de perfectionnement sont souvent offerts dans la région de la capitale nationale, cette préoccupation quant à un éventuel déménagement touchait plutôt l'effectif des régions (57 %) que celui de la région de la capitale nationale (27 %).

Graphique 15 : Obstacles à la participation à des programmes de perfectionnement



Bon nombre d'obstacles à la participation à des programmes de perfectionnement cités par les personnes interrogées, comme le manque de connaissances et un soutien insuffisant, pourraient être aplanis par une promotion active des programmes et de leurs avantages pour la fonction publique. Faire connaître ces programmes auprès des membres des groupes de relève de la direction non traditionnels serait très bénéfique, puisque 48 % d'entre eux ont indiqué qu'ils ignoraient les conditions d'admissibilité (contre 37 % pour les membres des groupes de relève traditionnels) et que 43 % d'entre eux auraient des difficultés à trouver des renseignements sur ces programmes (contre 29 % pour les membres des groupes de relève traditionnels).

Si l'on examine de plus près la question du manque de temps, on constate que les personnes « très » intéressées (37 %) par des carrières de cadre de direction citent moins souvent que les personnes « modérément » intéressées (56 %) le manque de temps comme facteur les empêchant de participer à des programmes de perfectionnement. Cela est particulièrement intéressant lorsqu'on sait que près du quart (23 %) des membres du premier groupe (contre 16 % pour le deuxième) travaillent 50 heures ou plus par semaine. On peut donc supposer que les personnes « très » intéressées par une carrière de cadre de direction considèrent les longues heures de travail comme une nécessité incontournable pour gravir les échelons. Par conséquent, il ne leur semble pas qu'elles manquent de temps pour participer à un programme de perfectionnement.

Les stratégies de marketing destinées à encourager une plus grande participation aux programmes de perfectionnement devraient commencer par fournir des renseignements sur les programmes d'une manière plus vaste et plus accessible. Plus du tiers des personnes interrogées ont déclaré ne pas savoir où s'informer sur ces programmes. On pourrait aussi encourager la participation à ces programmes de perfectionnement en les offrant dans les régions, puisque plus de la moitié des personnes interrogées dans les régions ont déclaré que la perspective d'un déménagement les décourageait. Il serait bénéfique, pour le personnel, de cultiver un environnement où les programmes de perfectionnement feraient l'objet d'une promotion et où les obstacles à la participation seraient levés.

8

Représentativité



8. Représentativité

Dans cette section, nous examinons la représentativité liée à la planification de la relève au niveau de la direction³⁸. Le tableau 3 illustre la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi aux postes de direction et dans les groupes de relève de la direction. En mars 2000, la représentation au sein du groupe de la direction se répartissait comme suit : 28 % pour les femmes, 3 % pour les membres des minorités visibles, 2 % pour les autochtones et 3 % pour les personnes handicapées. Chacun de ces chiffres est inférieur à la disponibilité de chaque groupe respectif au sein des groupes de relève de la direction de cet échantillon. La représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est plus élevée dans les groupes de relève de la direction, ce qui augure bien pour améliorer leur représentation au niveau de la direction, à l'avenir, en supposant que l'on continue à lever les obstacles systématiques. Des mesures ont été mises en place pour améliorer la situation, dont le plan d'action du rapport du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique, intitulé « *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* ». On a aussi mis l'accent sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les programmes de perfectionnement et le recrutement des cadres.

Tableau 3 : Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi*

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Représentation au niveau EX	Représentation dans les groupes de relève de la direction
Membres des minorités visibles	3,2 %	6,5 %
Femmes	29,3 %	32,7 %
Autochtones	1,8 %	2,4 %
Personnes handicapées	3,3 %	3,8 %
*Au 31 mars 2001.		

Membres des minorités visibles

Après les femmes, les minorités visibles constituent le plus grand groupe professionnel visé par l'équité en matière d'emploi. Un peu moins de un dixième (8 %) des personnes interrogées se sont identifiées comme faisant partie d'une minorité visible. On les trouvait surtout dans les groupes professionnels de relève de la direction non traditionnels (51 %) par rapport aux autres personnes interrogées (42 %). Elles étaient aussi plus susceptibles que les autres d'avoir une formation en génie ou en sciences appliquées (26 % contre 17 %), ainsi qu'une maîtrise, un diplôme professionnel ou un doctorat (64 % contre 45 %). Soulignons qu'une plus grande proportion de membres des minorités visibles interrogés étaient à au

³⁸ La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1995 donne mandat aux employeurs de la fonction publique fédérale de procéder à des nominations en fonction du principe du mérite, en tenant compte des valeurs d'impartialité, de compétence et de représentativité. La Loi vise à promouvoir la représentation équitable des femmes, des membres des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées, par rapport à la représentation de ces groupes dans la population active canadienne.

moins dix ans de la retraite (71 % contre 59 %) ³⁹. Conjugués, ces résultats brossent le tableau d'un groupe de membres de minorités visibles d'un haut niveau d'études et spécialisé sur le plan professionnel dans les rangs des gestionnaires et des professionnels.

Par rapport aux autres personnes interrogées, les membres des minorités visibles étaient beaucoup plus susceptibles d'indiquer un intérêt pour une promotion à un poste de direction (84 % contre 72 %) ⁴⁰. Pas moins de 51 % des membres des minorités visibles interrogés, contre 32 % des autres personnes interrogées, ont indiqué être « très » intéressés. Parmi les membres des minorités visibles interrogés qui souhaitaient devenir cadres de direction, près de la moitié (47 %) ont estimé être prêts à assumer les responsabilités connexes au moment du sondage. Cette proportion est comparable aux chiffres concernant les personnes interrogées qui n'appartenaient pas à des minorités visibles. Cet intérêt plus marqué pour des postes de cadre de direction parmi les membres des minorités visibles est un signe très positif pour en augmenter la représentation au niveau de la direction, surtout si l'on considère que les membres de ce groupe sont, de loin, plus près du début de leur carrière que les autres personnes interrogées.

Comparativement à toutes les autres personnes interrogées, les membres des minorités visibles étaient plus intéressés par des facteurs spécifiques qui rendaient particulièrement attrayante une carrière de cadre de direction : exercer une influence sur la réalisation d'un objectif (50 % contre 35 %), traiter des questions plus globales (43 % contre 27 %), faire un travail plus intéressant (35 % contre 19 %) et voir les résultats de son travail (33 % contre 14 %).

Les membres des minorités visibles interrogés étaient plus susceptibles que les autres d'accorder une très grande priorité à l'obtention d'un poste de niveau supérieur (41 % contre 25 %). Comme on pouvait s'y attendre, la mesure dans laquelle cet objectif constitue une priorité est étroitement liée au degré d'intérêt que les membres des minorités visibles interrogés ont exprimé pour un poste de cadre de direction. Les autres facteurs plus susceptibles d'avoir été considérés comme des priorités absolues par les membres des minorités visibles interrogés sont les suivants : participer à un programme de perfectionnement (22 % contre 8 %) et accepter une affectation spéciale ou intérimaire (20 % contre 10 %).

Pour ce qui est des besoins en perfectionnement professionnel, une part beaucoup plus grande des membres des minorités visibles interrogés par rapport aux autres personnes interrogées ont déclaré qu'ils devaient améliorer leurs compétences dans les domaines suivants : deuxième langue officielle (65 % contre 50 %), élaboration de politiques (56 % contre 45 %), communications (44 % contre 34 %) et service à la clientèle (24 % contre 17 %). Cette situation est probablement liée au fait que les membres des minorités visibles sont concentrés dans les

³⁹ Cette différence peut expliquer la plus grande proportion de membres des minorités visibles interrogés (16 %) — par rapport aux autres personnes interrogées (9 %) — qui pensent quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite. À l'évidence, cette décision de carrière présente davantage d'intérêt pour le personnel plus jeune. Même en tenant compte des 16 % qui ont l'intention de quitter la fonction publique avant la retraite, il semble injustifié de prédire un exode massif des membres des minorités visibles occupant des postes de relève de la direction sur la base de ce chiffre.

⁴⁰ Selon des études récentes sur les nouveaux fonctionnaires et les étudiantes et étudiants dans la fonction publique fédérale, dans les premières étapes de leur carrière, les membres des minorités visibles et les autres employées et employés manifestent aussi des différences globales par groupe quant à leurs priorités et à leurs aspirations professionnelles. Voir Andrea Chatterton, *Membres des minorités visibles récemment embauchés : Expérience de recrutement, satisfaction au travail et plans de carrière*, Sondage auprès des nouveaux fonctionnaires, Document technique n° 6, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/new_hires/vismin_f.htm et Rolina van Gaalen, *Aspects du recrutement des minorités visibles à la fonction publique fédérale : Analyse des résultats des sondages*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/vismin-recruit_f.htm

domaines scientifiques et techniques, où il y a moins de possibilités de perfectionner ces compétences que dans le milieu bureaucratique plus général.

Quant à leur inquiétude relative à la maîtrise de leur deuxième langue, nous avons constaté qu'une plus grande partie des membres des minorités visibles par rapport aux autres personnes interrogées estimaient que leur profil linguistique avait freiné leur avancement professionnel (42 % contre 35 %). Il faut cependant garder présent à l'esprit que les membres des minorités visibles interrogés étaient bien plus susceptibles d'indiquer l'anglais comme première langue officielle. Si l'on examine uniquement toutes les personnes interrogées ayant indiqué l'anglais comme première langue officielle, on constate qu'il y a peu de différences entre les minorités visibles et les autres personnes interrogées, dans les proportions ayant signalé que leur profil linguistique avait des effets négatifs sur leur carrière⁴¹. Autrement dit, ce sentiment est davantage lié au fait d'avoir l'anglais comme première langue officielle qu'au fait d'appartenir à une minorité visible.

Compte tenu de l'intérêt relativement élevé des membres des minorités visibles à l'égard de l'avancement professionnel, il n'est guère étonnant que ces derniers expriment un vif intérêt pour les programmes destinés à aider le personnel à atteindre ses objectifs de carrière. Ce groupe était plus susceptible que les autres d'indiquer un intérêt prononcé envers le Programme d'échanges internationaux (60 % contre 42 %), Échanges Canada (54 % contre 36 %), le programme Cours et affectations de perfectionnement (51 % contre 33 %), les programmes ministériels spéciaux (51 % contre 31 %), le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (34 % contre 19 %) et des programmes professionnels non gouvernementaux comme la certification des comptables en management accrédités (28 % contre 18 %).

Par rapport aux autres personnes interrogées, les membres des minorités visibles étaient plus souvent mécontents du soutien offert par la direction pour leur permettre de profiter des possibilités de perfectionnement professionnel. Une proportion de 23 % des membres des minorités visibles ont souligné que le manque de soutien de la direction avait « grandement » entravé leur participation à des programmes de perfectionnement, contre 12 % seulement des autres personnes interrogées.

Femmes

Les femmes composaient un peu plus du tiers (36 %) des personnes interrogées, ce qui reflète étroitement leur représentation actuelle au sein de la collectivité de la relève de la direction. En moyenne, les femmes interrogées étaient plus jeunes que les hommes (44,4 ans contre 48,3 ans) et plus susceptibles de se trouver à dix ans ou plus de la retraite que les hommes (68 % contre 56 %). Les femmes étaient aussi plus fortement concentrées au niveau inférieur du groupe de relève de la direction (EX moins 2) que leurs homologues masculins (53 % contre 47 %). L'âge n'explique pas cet écart car des différences d'âge très similaires entre les femmes et les hommes se retrouvaient à chacun des niveaux du groupe de relève de la direction — équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2.

Nous avons constaté qu'une grande partie des femmes interrogées étaient employées dans les dix premiers groupes professionnels de relève de la direction traditionnels (70 % de femmes contre 51 % d'hommes)⁴². En outre, les femmes ont exprimé un intérêt soutenu pour des carrières de cadre de direction, plus des trois quarts d'entre elles (76 %) se

⁴¹ Il n'y avait pas suffisamment de membres des minorités visibles dans notre échantillon ayant choisi le français comme première langue officielle pour nous permettre de faire une comparaison similaire.

⁴² Nous avons trouvé la plus grande concentration de femmes dans des emplois liés aux politiques. Près du quart des femmes interrogées (23 %) étaient employées dans cette collectivité fonctionnelle.

déclarant « modérément » ou « très » intéressées. Ces chiffres sont supérieurs à ceux correspondant aux hommes ayant indiqué un niveau d'intérêt similaire (71 %) ⁴³. Nous devrions être en mesure de profiter de cet intérêt pour augmenter de manière significative la représentation des femmes au niveau de la direction au cours des dix prochaines années.

Lorsqu'il s'agit d'expliquer leur intérêt pour un poste de direction, les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'indiquer l'attrait d'un meilleur accès aux décideurs de niveau supérieur (76 % contre 67 %) et d'une collaboration interministérielle (71 % contre 61 %). Les femmes étaient aussi plus susceptibles que les hommes (35 % contre 26 %) de confirmer que la possibilité de traiter des questions plus globales avait une « grande » incidence sur leur intérêt pour ce type de carrière.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle est l'une des principales préoccupations liées à une carrière de cadre de direction. Ce facteur a pesé relativement plus lourd dans la décision des femmes de ne pas poursuivre de carrière de cadre de direction que dans la décision des hommes. Parmi les personnes interrogées qui avaient décidé de ne pas poursuivre ce type de carrière, ou qui n'avait pas encore pris de décision, 86 % des femmes contre 76 % des hommes ont indiqué qu'elles étaient fortement influencées par l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. De plus, pour 63 % des femmes, l'influence de ce facteur est très forte, contre 38 % pour les hommes. Parallèlement, parmi les personnes interrogées ayant indiqué qu'elles avaient l'intention de quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite, les femmes étaient beaucoup plus susceptibles que les hommes de considérer l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle comme une question « extrêmement » importante (62 % contre 37 %). Si l'objectif est de parvenir à une meilleure représentation des femmes au niveau de la direction, il nous faut absolument comprendre la nature des questions liées à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, et tenter de proposer des solutions.

Les femmes sont moins susceptibles que les hommes (20 % contre 34 %) d'indiquer des difficultés à répondre aux exigences linguistiques comme facteur ayant une forte influence sur leur décision de ne pas poursuivre une carrière de direction. Curieusement, alors qu'il n'y avait pas de grande différence entre les sexes quant à la première langue officielle, une plus grande proportion de femmes ont déclaré avoir le niveau CBC ou un niveau plus élevé pour leur deuxième langue (39 % contre 31 %) ⁴⁴. Malgré leur grand intérêt envers une carrière de direction, les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de se dire prêtes pour ce type d'emploi (29 % contre 47 %). Cela peut s'expliquer par la plus grande proportion de femmes EX moins 2 que EX moins 1. Parmi les équivalents EX, 37 % des femmes estimaient qu'elles étaient prêtes à assumer ces responsabilités maintenant, contre 64 % des hommes. Il est intéressant de constater que moins de femmes que d'hommes ont fait état d'une expérience plus que modérée dans la gestion des personnes (51 % contre 62 %) et les services hiérarchiques (46 % contre 56 %). Ces niveaux moindres d'expérience peuvent s'expliquer par le fait que les femmes sont concentrées au niveau EX moins 2 et ont donc moins de possibilités de perfectionner leurs compétences en gestion des personnes.

⁴³ Alors que cette différence entre les sexes n'était pas accentuée parmi les EX moins 1 et les EX moins 2 interrogés, elle était particulièrement marquée parmi les équivalents EX interrogés; 84 % des femmes contre 68 % des hommes de ce groupe ont confirmé leur intérêt pour ce type de choix de carrière. De même, alors que les femmes et les hommes des groupes de relève traditionnels étaient également susceptibles d'exprimer leur intérêt (77 %), les femmes d'autres groupes professionnels étaient plus susceptibles de le faire que les hommes (75 % contre 66 %).

⁴⁴ Les femmes étaient également plus susceptibles que les hommes d'avoir passé des tests de compétence en langue seconde (40 % contre 32 %).

Des différences entre les sexes sont aussi apparues en ce qui a trait aux priorités professionnelles. Si l'on se projette trois ans dans l'avenir, les femmes étaient plus enclines que les hommes à considérer une affectation spéciale ou intérimaire liée au perfectionnement comme étant une grande priorité (51 % contre 39 %) et à choisir un autre domaine de spécialisation (30 % contre 21 %). Les affectations intérimaires, les mutations et les détachements sont des solutions qui offrent au personnel une possibilité de promotion professionnelle en élargissant son champ d'expérience.

Autochtones

Les autochtones représentaient 2 % des personnes interrogées; un peu plus de la moitié étaient des femmes (51 %). Le nombre total d'autochtones interrogés (61) était malheureusement trop peu élevé pour nous permettre de procéder à des analyses approfondies.

Les trois quarts des autochtones interrogés (75 %) travaillaient dans l'un des dix premiers groupes professionnels de relève de la direction, chiffre qui se compare favorablement à la proportion des autres personnes interrogées occupant ces postes (57 %). Cela signifie que, contrairement au passé, les autochtones sont plus susceptibles de joindre les rangs de la direction. Toutefois, nous avons constaté que les autochtones interrogés étaient surtout des EX moins 2 (59 %) par rapport aux autres personnes interrogées (49 %).

Personnes handicapées

Un total de 89 personnes handicapées a participé au sondage, soit 3,3 % de l'échantillon. Le profil de ce groupe ressemble beaucoup à celui des autres personnes interrogées, et ce, à plusieurs égards. En moyenne cependant, les personnes handicapées étaient légèrement plus âgées que les autres (48,8 ans contre 46,8 ans) et se trouvaient par conséquent plus près de la retraite (9,9 ans) que les autres personnes interrogées (12,3 ans). Par rapport aux autres personnes interrogées, une plus grande proportion de personnes handicapées travaillaient dans les principaux groupes de relève de la direction traditionnels (70 % contre 57 %). Alors que nous avons trouvé la plus grande concentration de toutes les autres personnes interrogées dans la collectivité fonctionnelle des sciences et de la technologie (20 %, suivie de près par les politiques avec 19 %), les personnes handicapées étaient plus souvent employées aux ressources humaines (17 % — également suivies de près par les politiques, avec 15 %). À la lumière de ces résultats, il n'est guère surprenant que les personnes handicapées aient été plus susceptibles que les autres d'avoir suivi une formation en lettres et en sciences humaines (27 % contre 16 %).

Pour ce qui est de leur expérience professionnelle, les personnes handicapées étaient beaucoup plus susceptibles que les autres de décrire leur expérience dans les domaines de la gestion des personnes ou de la supervision (36 % contre 19 %) et des services hiérarchiques (29 % contre 16 %) comme étant « considérable ».

Nous n'avons décelé aucune différence significative pour ce qui est de la première langue officielle ou des proportions relatives de personnes interrogées ayant des niveaux CBC pour leur deuxième langue officielle. Les personnes handicapées, toutefois, étaient plus susceptibles d'avoir l'impression d'avoir rencontré des difficultés en matière d'avancement professionnel en raison de leur profil linguistique (48 % contre 35 %).

Nous avons également constaté des différences entre ce groupe et toutes les autres personnes interrogées pour ce qui est des questions de formation. Alors qu'une personne interrogée sur trois (34 %) indiquait qu'un soutien insuffisant de la part de la direction avait limité sa participation à des programmes de perfectionnement, près de la moitié (49 %) des personnes handicapées a fait cette réponse. Conjugués, ces résultats sur le profil linguistique et la formation donnent à penser que les personnes handicapées ont une conscience aiguë des comportements qui peuvent être discriminatoires en milieu de travail.

9

Collectivités fonctionnelles



9. Collectivités fonctionnelles

Jusqu'à présent, nous avons examiné les aspects suivants : intérêt des personnes interrogées à l'égard d'une carrière de cadre de direction, formation et maintien en fonction dans la perspective des données démographiques, groupe et niveau professionnels, et années restant avant la retraite. On peut aussi examiner ces questions liées à la planification de la relève sous un autre angle, celui de la collectivité fonctionnelle⁴⁵. Cette nouvelle perspective tient compte des expériences de ceux et celles qui font un travail similaire au gouvernement et qui sont affiliés à une collectivité ayant une optique commune⁴⁶. Sur les 2 650 personnes interrogées, plus des trois quarts (77 %) se sont identifiées à l'une des sept collectivités indiquées dans le questionnaire, à savoir politiques, communications, finances, gestion de l'information et technologie de l'information, réglementation et inspection, sciences et technologie, et ressources humaines.

Âge

L'âge moyen des personnes interrogées allait de 45 ans pour les collectivités des politiques et des communications à 49 ans pour les collectivités des sciences et de la technologie, et des ressources humaines. L'âge moyen dans chacune des collectivités a une incidence sur le calendrier de la planification de la relève, notamment pour les collectivités des sciences et de la technologie, et des ressources humaines.

Collectivités	Âge moyen
Politiques	45
Communications	45
Finances	46
Gestion de l'information et technologie de l'information	47
Réglementation et inspection	48
Sciences et technologie	49
Ressources humaines	49

⁴⁵ Voir *Examen de la collectivité du personnel — Une perspective des PE-05 et PE-06*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002 et *Examen de la collectivité du personnel — Une perspective des PE-04*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2002; ces documents seront bientôt disponibles sur le site Web de la Direction de la recherche; *Étude démographique de la collectivité de la réglementation et de l'inspection*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 1999; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ri_demo_f.htm; et Rhonda Nause et al., *Étude démographique de la collectivité des communications dans la fonction publique fédérale*, Ottawa, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, 2000; http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/is_demo_f.htm

⁴⁶ Pour en savoir plus sur les collectivités fonctionnelles, voir la page « Le centre des collectivités » sur le site du Réseau des ressources d'apprentissage <http://learnnet.gc.ca/fran/commun/index.htm>

Région

Deux tiers (66 %) des personnes interrogées travaillent dans la région de la capitale nationale, en Ontario et au Québec. Cependant, moins de la moitié (49 %) du personnel de la collectivité des sciences et de la technologie travaille dans la RCN, contre 72 % pour le personnel de toutes les autres collectivités. Par contre, une plus grande proportion de personnes interrogées dans la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information travaillent dans la RCN (86 % contre 63 % du personnel de toutes les autres collectivités). La répartition des différentes collectivités dans les régions a des répercussions sur les possibilités de formation et de perfectionnement en raison des déplacements ou déménagements nécessaires, par exemple. Les collectivités dont les membres sont disséminés dans plusieurs régions peuvent rencontrer des obstacles en matière de mobilité professionnelle puisque la plupart des postes de direction se trouvent dans la RCN et qu'un déménagement n'est peut-être pas souhaité, ni même possible.

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Nous n'avons trouvé aucune différence dans le cas des autochtones quant à la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein des collectivités. Nous avons cependant constaté des différences dans le cas des membres des minorités visibles. Il y a une plus grande proportion de membres de minorités visibles interrogés dans la collectivité des sciences et de la technologie (11 %) par rapport à toutes les autres collectivités (7 %). De plus, nous avons constaté que les personnes handicapées étaient plus représentées dans la collectivité des ressources humaines (10 %) par rapport au personnel de toutes les autres collectivités (3 %). Ce résultat a des répercussions sur l'aménagement du milieu de travail pour la collectivité des ressources humaines.

La plus grande proportion de femmes se trouve dans la collectivité des communications (61 %). Par contre, c'est la collectivité de la réglementation et de l'inspection qui accueille le moins de femmes (20 %). Ces résultats reflètent peut-être tout simplement les répartitions traditionnelles selon le sexe que l'on trouve dans différents types d'emploi. Par exemple, les femmes sont sous-représentées dans les professions scientifiques depuis plusieurs années. Il n'est donc pas surprenant que la collectivité des sciences et de la technologie se compose de 21 % de femmes seulement⁴⁷.

⁴⁷ Pat Armstrong, *The Double Ghetto: Canadian Women and Their Segregated Work*, 3rd ed.; Toronto : Oxford University Press, 2001; Nicole Fortin et Michael Huberman, « Occupational Gender Segregation and Women's Wages in Canada: An Historical Perspective », *Canadian Public Policy*, Vol. XXVIII, 2002, Supplement.

Études

Comme on pouvait s'y attendre, les membres de la collectivité des sciences et de la technologie possèdent un haut niveau d'études, 96 % d'entre eux détenant au moins un baccalauréat ou un diplôme de niveau supérieur. Un nombre élevé (88 %) de personnes interrogées dans la collectivité des politiques ont aussi ce niveau de scolarité. Vers le bas de l'échelle, le personnel de la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (52 %) est bien moins susceptible d'avoir un baccalauréat ou un diplôme plus élevé que les membres de toutes les autres collectivités (83 %). Cette scolarisation moindre peut poser un problème à la collectivité s'il faut un diplôme pour remplir les fonctions de cadre de direction dans les domaines de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, et si les membres de la collectivité souhaitent se disputer des postes de direction à l'extérieur de leur collectivité actuelle.

Tableau 5 : Niveau d'études par collectivité

Collectivité	Inférieur au baccalauréat	Supérieur ou égal au baccalauréat	Nombre total
Politiques	12 %	88 %	505
Finances	20 %	80 %	155
Gestion de l'information et technologie de l'information	48 %	52 %	267
Sciences et technologie	4 %	96 %	532
Ressources humaines	36 %	64 %	150
Réglementation et inspection	34 %	66 %	297
Communications	23 %	77 %	118

Langues

Environ trois quarts (76 %) de toutes les personnes interrogées, dans toutes les collectivités, ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle. Des proportions moindres de membres des collectivités des ressources humaines (58 %) et des finances (32 %) avaient l'anglais comme première langue officielle.

Du fait que la plupart des postes de direction exigent d'être bilingue, nous voulions savoir comment le bilinguisme se vivait dans chacune des collectivités. La proportion de personnes au niveau CBC ou à un niveau supérieur pour leur deuxième langue officielle varie de 25 % dans la collectivité des sciences et de la technologie à 52 % dans la collectivité des ressources humaines. De plus, les membres de la collectivité des ressources humaines sont plus susceptibles d'avoir un niveau supérieur ou égal au niveau CBC (52 %) que les membres de toutes les autres collectivités (32 %). La nature du travail effectué par les membres de ces deux collectivités peut expliquer la différence dans leur niveau de bilinguisme. Par exemple, dans la collectivité des ressources humaines, compte tenu de l'importance accordée au service, on s'attendrait à ce que le niveau de bilinguisme soit plus élevé. Il n'en reste pas moins que la maîtrise de la deuxième langue officielle est un aspect qui peut être amélioré dans les groupes de relève de la direction.

Tableau 6 : Niveau de langue par collectivité		
Collectivité	CBC ou plus	Nombre
Ressources humaines	52 %	79
Communications	50 %	59
Politiques	37 %	187
Finances	33 %	51
Gestion de l'information et technologie de l'information	30 %	81
Réglementation et inspection	27 %	80
Sciences et technologie	25 %	134

Intérêt à l'égard de postes de cadre de direction

Le niveau d'intérêt à l'égard de postes de cadre de direction varie selon la collectivité. Par exemple, 80 % des membres de la collectivité des politiques interrogés sont intéressés par une carrière de cadre de direction, contre 68 % pour les membres de toutes les autres collectivités. Par contre, par rapport aux membres de toutes les autres collectivités (75 %), une plus faible proportion des membres de la collectivité des sciences et de la technologie (63 %) ont indiqué un intérêt à cet égard.

Tableau 7 : Intérêt à l'égard de postes de cadre de direction, par collectivité			
Collectivité	Modérément ou très intéressés	Pas intéressés	Nombre total
Politiques	80 %	19 %	500
Communications	78 %	22 %	117
Finances	77 %	23 %	152
Ressources humaines	71 %	29 %	144
Gestion de l'information et technologie de l'information	70 %	30 %	264
Réglementation et inspection	67 %	33 %	290
Sciences et technologie	63 %	38 %	510

Plus des quatre cinquièmes (85 %) des membres d'une collectivité interrogés ont indiqué que la possibilité de participer à la prise de décisions au niveau supérieur avait une incidence sur leur intérêt à l'égard d'un poste de direction. La collectivité des politiques (90 %) était bien plus susceptible que toutes les autres collectivités (84 %) de considérer cette raison comme un facteur déterminant. Par contre, la collectivité des sciences et de la technologie était beaucoup moins susceptible d'invoquer cette raison (77 %) que toutes les autres collectivités (89 %).

Les motivations liées à l'intérêt personnel variaient aussi selon la collectivité. La collectivité des politiques, par exemple, était plus susceptible d'indiquer le fait de gagner plus d'argent comme motivation (68 %) que toutes les autres collectivités (61 %). Une plus grande proportion des membres de cette collectivité ont également indiqué qu'un meilleur accès aux décideurs déterminait leur décision d'occuper un poste de direction (78 % contre 69 %) des membres de toutes les autres collectivités). On note aucune différence entre les collectivités quant aux raisons suivantes : l'exercice d'une influence sur la réalisation d'un objectif, la possibilité de traiter des questions plus globales et la collaboration interministérielle accrue. Ces résultats montrent que même parmi les personnes que des postes de direction intéressent, les raisons varient selon la collectivité, d'une part, et que deux collectivités en particulier (les politiques, et les sciences et la technologie) se distinguent, d'autre part.

Nous nous sommes aussi penchés sur les motivations des personnes ayant indiqué qu'elles n'étaient pas du tout intéressées à la poursuite d'une carrière de cadre de direction ou qu'elles étaient indécises. Ces personnes ont évoqué une préoccupation à l'égard des possibilités offertes dans leur domaine de travail. Cette préoccupation touchait plus particulièrement les membres de la collectivité des sciences et de la technologie, qui étaient plus susceptibles de la considérer comme une raison importante (35 % contre 22 % des membres de toutes les autres collectivités). Cela soulève la question importante d'un plafonnement professionnel voilé. En effet, les professionnels peuvent-ils seulement progresser jusqu'à un certain niveau avant d'être contraints de quitter un emploi hautement spécialisé pour occuper un poste administratif général ou de gestion? Pour les membres de la collectivité des sciences et de la technologie (dont 37 % ont un doctorat), ce tournant les éloignerait trop de leur formation spécialisée. Il pourrait aussi s'agir d'un éventuel gaspillage de talent.

« La majorité des scientifiques veulent seulement faire des sciences. Gravir les échelons professionnels présente peu d'intérêt pour la plupart d'entre eux. De plus, les scientifiques se forment perpétuellement tout au long de leur carrière, ce qui explique que les formations extérieures les intéressent peu. »

Le gouvernement serait bien inspiré de se demander s'il est pertinent de transformer des gestionnaires professionnels de niveau supérieur en généralistes. Qui plus est, puisque la collectivité des sciences et de la technologie est moins concentrée géographiquement dans une seule région, à savoir la RCN, il pourrait y avoir moins de possibilités d'avancement professionnel dans les régions, à l'extérieur de la RCN.

Plans de carrière par collectivité fonctionnelle

Dans toutes les collectivités, la majorité des personnes interrogées ont l'intention de rester dans la fonction publique fédérale jusqu'à la retraite. Bien que 10 % seulement des personnes interrogées aient indiqué leur intention de quitter la fonction publique pour des raisons autres que la retraite, cette intention fait l'objet d'une différence selon les collectivités. Les membres de la collectivité des politiques sont beaucoup plus susceptibles de quitter leur emploi pour des raisons autres que la retraite (21 %) par rapport aux membres des autres collectivités (11 %). Par contre, les personnes des ressources humaines interrogées (6 %) étaient beaucoup moins susceptibles que les autres (10 %) d'évoquer cette intention. Cela s'explique peut-être par une moyenne d'âge plus élevée au sein de la collectivité des ressources humaines (49 ans) et moins élevée au sein de la collectivité des politiques (45 ans).

Notre examen des profils démographiques, des intérêts professionnels et des capacités selon la collectivité fonctionnelle révèle des tendances qui n'avaient pas été observées jusqu'à présent. Les différences entre les intérêts et les attitudes dans les collectivités indiquent la nécessité de mettre sur pied des stratégies spécifiques pour cerner l'intérêt envers les carrières de cadre de direction et pour élaborer une formation adaptée aux différentes collectivités. Ces résultats révèlent aussi qu'il sera plus difficile d'attirer les membres de certaines collectivités (notamment des sciences et de la technologie) que d'autres (comme les politiques) dans les rangs de la direction.

10

Conclusions



10. Conclusions

Au début de cette étude, nous nous sommes demandé s'il y avait un intérêt suffisamment grand parmi les membres des groupes de relève pour des carrières de cadre de direction. Nous avons essayé de donner une réponse claire à cette question et nous avons présenté six conclusions principales :

- **Qui sont les gestionnaires et les professionnels des groupes de relève de la direction?** Le répondant type à notre sondage est un homme, dans la quarantaine (milieu et fin de la quarantaine) et a de longs états de service au sein de la fonction publique. Il a généralement travaillé dans deux ministères ou moins et a eu un niveau moyen de mobilité professionnelle ascendante.
- **Dans l'ensemble, les ressources en cadres de direction potentiels seront suffisantes pour répondre à la demande.** Selon nos prévisions, au cours de la prochaine décennie, la demande annuelle de candidates et candidats à des postes de direction au niveau d'entrée se situera entre 250 et 300 personnes. Parmi les membres des dix premiers groupes de relève de la direction, environ 5 800 s'intéressent à une carrière de cadre de direction, ont encore dix ans ou plus de service avant de prendre leur retraite et se disent prêts à assumer un poste de direction dans les cinq prochaines années. Si des efforts suffisants sont déployés pour former la prochaine génération de cadres de direction, le groupe de relève devrait suffire à combler les besoins en titulaires de postes de direction au niveau d'entrée.
- **L'intérêt pour des carrières de cadre de direction est fort.** Un tiers des personnes interrogées (33 %) sont « très » intéressées par un avancement professionnel qui leur donnerait accès à un poste de cadre de direction; 37 % sont « modérément » intéressées. Les personnes intéressées par des carrières de cadre de direction ont évoqué un fort désir de travailler dans un contexte plus vaste, d'exercer une influence sur la réalisation d'un objectif et d'avoir un meilleur accès aux décideurs de niveau supérieur. Le souci de préserver l'équilibre entre vie personnelle-professionnelle et une satisfaction générale quant aux conditions de travail actuelles expliquent le manque d'intérêt des 26 % de personnes qui ne sont pas motivées par une carrière de cadre de direction.
- **Les femmes et les membres des minorités visibles s'intéressent particulièrement aux carrières de cadre de direction.** Un peu plus des trois quarts (76 %) des femmes interrogées sont intéressées par une carrière de cadre de direction, contre 71 % des hommes. Dans le même ordre d'idées, les membres des minorités visibles sont bien plus susceptibles de manifester un intérêt pour un poste de cadre de direction (84 % contre 72 % de toutes les autres personnes interrogées).
- **Les personnes qui s'intéressent à une carrière de cadre de direction se sentent prêtes à assumer ces fonctions.** Environ deux personnes intéressées par une carrière de cadre de direction sur trois (64 %) estiment qu'elles seront prêtes à exercer ces fonctions au cours des deux prochaines années et 40 % d'entre elles ont indiqué qu'elles étaient prêtes au moment du sondage. Cependant, des besoins en perfectionnement se font sentir dans tout l'échantillon (notamment pour ce qui est de l'expérience au niveau politique et de la connaissance de la langue seconde) et dans certains groupes spécifiques (minorités visibles et collectivités fonctionnelles).
- **Les intentions relatives à la retraite sont conformes aux prévisions. Les risques de départ volontaire sont faibles.** Un total de 43 % des personnes interrogées ont l'intention de prendre leur retraite dans les dix prochaines années. Moins d'une personne sur 20 (3,5 %) a indiqué son intention de quitter son emploi pour des raisons autres que la retraite au cours des trois prochaines années.

Après avoir déterminé que l'intérêt serait suffisant, nous avons voulu explorer les aspects plus précis de la capacité — acquisition de l'expérience et des compétences nécessaires — et des besoins en formation et en perfectionnement des différents groupes et collectivités. Notre analyse des données nous a permis de faire cinq observations liées à la planification de la relève :

- **La formation linguistique est un problème important en matière de capacité**, surtout pour les anglophones et les membres des minorités visibles.
- Les autres points importants pour renforcer la capacité sont les suivants : **améliorer les connaissances relatives au travail au niveau politique ou avec les cadres supérieurs, d'une part, et les qualités de leadership, d'autre part.**
- **Des heures de travail plus longues** — caractéristiques de la charge de travail des cadres de direction — dissuadent les membres du personnel de chercher à occuper un poste de direction.
- **Accorder un plus grand soutien à la formation et au perfectionnement** — qu'il s'agisse de temps ou d'autres ressources — pourrait donner d'excellents résultats et préparer le personnel du groupe de relève à des postes de direction.
- **Une approche de la planification de la relève à deux volets** serait extrêmement efficace : il faudrait intégrer les questions d'ordre général (notamment la sensibilisation aux programmes et aux possibilités de perfectionnement) et les questions plus spécifiques (telles que cibler les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les collectivités fonctionnelles).

The background of the page is a light blue map of the Yukon Territory and the District of Fort Smith. The map shows various geographical features, including rivers, lakes, and administrative boundaries. The Yukon Territory is labeled in the upper left, and the District of Fort Smith is labeled in the lower center. The word 'ANNEXES' is written in large, bold, black letters across the middle of the map. The map is partially obscured by white curved shapes that frame the text.

ANNEXES

Annexe A : Caractéristiques de l'échantillon et des personnes interrogées, par groupe professionnel

Groupe professionnel (20 premiers)	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
AS	808	8,72 %	743	8,66 %	232	8,75 %
AU	395	4,26 %	389	4,54%	90	3,40 %
BI	127	1,37 %	121	1,41 %	34	1,28 %
CO	697	7,52 %	654	7,63 %	224	8,45 %
CS	668	7,21 %	641	7,47 %	144	5,43 %
DS	125	1,35 %	63	0,73 %	15	0,57 %
ENENG	513	5,54 %	487	5,68 %	161	6,08 %
ES	858	9,26 %	790	9,21 %	309	11,66 %
FI	281	3,03 %	262	3,06 %	84	3,17 %
FS	262	2,83 %	207	2,41 %	75	2,83 %
IS	218	2,35 %	195	2,27 %	60	2,26 %
LA	120	1,30 %	118	1,38 %	40	1,51 %
LAAAA	382	4,12 %	378	4,41 %	94	3,55 %
LABBB	120	1,30 %	118	1,38 %	21	0,79 %
PC	310	3,35 %	298	3,47 %	88	3,32 %
PE	245	2,64 %	228	2,66 %	74	2,79 %
PG	201	2,17 %	192	2,24 %	59	2,23 %
PM	1 512	16,32 %	1 383	16,13 %	464	17,51 %
SERES	488	5,27 %	478	5,57 %	136	5,13 %
TI	153	1,65 %	142	1,66 %	54	2,04 %
AUTRE	783	8,45 %	689	8,03 %	192	7,25 %
TOTAL	9 266	100,00 %	8 576	100,00 %	2 650	100,00 %

Services administratifs (**AS**)

Vérification (**AU**)

Sciences biologiques (**BI**)

Commerce (**CO**)

Gestion des systèmes d'ordinateurs (**CS**)

Service scientifique de la défense (**DS**)

Génie (**ENENG**)

Économique, sociologie et statistique (**ES**)

Gestion des finances (**FI**)

Service extérieur (**FS**)

Services d'information (**IS**)

Droit (**LA**)

Droit (**LAAAA**)

Droit (**LABBB**)

Sciences physiques (**PC**)

Gestion du personnel (**PE**)

Achat et approvisionnement (**PG**)

Administration des programmes (**PM**)

Recherche scientifique – Chercheurs scientifiques (**SERES**)

Inspection technique (**TI**)

Annexe B : Caractéristiques de l'échantillon et des personnes interrogées, par ministère ou organisme

Ministère (20 premiers)	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
Agence des douanes et du revenu du Canada	1 266	13,66 %	1 232	14,37 %	324	12,23 %
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	700	7,55 %	658	8,96 %	217	8,19 %
Justice Canada	651	7,03 %	650	8,85 %	160	6,04 %
Développement des ressources humaines Canada	647	6,98 %	579	7,88 %	188	7,09 %
Environnement Canada	457	4,93 %	437	5,95 %	143	5,40 %
Santé Canada	451	4,87 %	438	5,96 %	153	5,77 %
Industrie Canada	450	4,86 %	431	5,87 %	144	5,43 %
Défense nationale	441	4,76 %	324	4,41 %	94	3,55 %
Ressources naturelles Canada	428	4,62 %	415	5,65 %	124	4,68 %
Pêches et Océans Canada	396	4,27 %	379	5,16 %	111	4,19 %
Affaires étrangères et Commerce international	341	3,68 %	305	4,15 %	102	3,85 %
Agriculture et Agroalimentaire Canada	334	3,60 %	321	4,37 %	113	4,26 %
Transports Canada	323	3,49 %	306	4,17 %	112	4,23 %
Affaires indiennes et du Nord canadien	294	3,17%	259	3,53 %	96	3,62 %
Service correctionnel Canada	278	3,00 %	268	3,65 %	34	1,28 %
Statistique Canada	278	3,00 %	271	3,69 %	85	3,21 %
Citoyenneté et Immigration Canada	189	2,04%	137	1,87 %	45	1,70 %
Agence canadienne de développement international	176	1,90 %	162	2,21 %	44	1,66 %
Patrimoine canadien	140	1,51 %	124	1,69 %	42	1,58 %
Agence de promotion économique du Canada atlantique	81	0,87 %	78	1,06 %	24	0,91 %
Autres	945	10,20 %	802	9,35%	283	10,68 %
Sans objet	-	-	-	-	12	0,45 %
Total	9 266	100,00 %	8 576	100,00%	2 650	100,00 %

Annexe C : Caractéristiques de l'échantillon des personnes interrogées, par sexe

Sexe	Proportion dans les groupes de relève	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
Hommes	67 %	6 018	64,95 %	5 584	65,11 %	1 706	64,38 %
Femmes	33 %	3 248	35,05 %	2 992	34,89 %	944	35,62 %
Total	100 %	9 266	100,00 %	8 576	100,00 %	2 650	100,00 %

Annexe D : Caractéristiques de l'échantillon et des personnes interrogées, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Groupe désigné	Proportion dans les groupes de relève	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
Autochtones	2 %	222	2,40 %	206	2,40 %	61	2,30 %
Membres des minorités visibles	7 %	662	7,14 %	621	7,24 %	208	7,85 %
Personnes handicapées	4 %	401	4,33 %	376	4,38 %	86	3,25 %
Total	13 %	1 285	13,87 %	1 203	14,03 %	355	13,40 %

Annexe E : Caractéristiques de l'échantillon et des personnes interrogées, par lieu de travail*

Lieu de travail	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
RCN	4 851	60,64 %	4 492	61,17 %	1 683	63,51 %
Autre	3 149	39,36 %	2 852	38,83 %	967	36,49 %
Total	8 000	100,00 %	7 344	100,00 %	2 650	100,00 %

*À l'exclusion de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour laquelle les données ne sont pas disponibles.

Annexe F : Caractéristiques de l'échantillon et des personnes interrogées, par âge

Âge*	Nombre dans l'échantillon initial	Proportion de l'échantillon initial	Nombre dans l'échantillon initial ayant une adresse électronique**	Proportion de l'échantillon initial ayant une adresse électronique	Nombre de personnes interrogées	Proportion de personnes interrogées
30 ans et moins	248	3,10 %	225	3,06 %	49	1,85 %
31 à 35 ans	648	8,10 %	595	8,10 %	201	7,58 %
36 à 40 ans	1 096	13,70 %	1 017	13,85 %	315	11,89 %
41 à 45 ans	1 535	19,19 %	1 412	19,23 %	479	18,08 %
46 à 50 ans	1 874	23,43 %	1 734	23,61 %	620	23,40 %
51 à 55 ans	1 654	20,56 %	1 510	20,56 %	594	22,42 %
56 à 60 ans	701	8,76 %	622	8,47 %	248	9,36 %
61 à 65 ans	201	2,51 %	184	2,51 %	62	2,34 %
Plus de 65 ans	51	0,64 %	44	0,60 %	19	0,72 %
S/O***	1	0,01 %	1	0,01 %	63	2,38 %
Total	8 000	100,00 %	7 344	100,00 %	2 650	100,00 %

*L'âge moyen est de 46 ans.

**À l'exclusion de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour laquelle les données ne sont pas disponibles.

***S/O= Renseignements non disponibles dans la base de données ou non fournis par les personnes interrogées.

Annexe G : Échantillon du sondage et données démographiques sur les personnes interrogées

	Échantillon du sondage	Personnes interrogées
Total	8 576	2 650
Sexe		
Hommes	65 %	64 %
Femmes	35 %	36 %
Groupe visé par l'équité en matière d'emploi		
Membres des minorités visibles	7 %	8 %
Personnes handicapées	4 %	3 %
Autochtones	2 %	2 %
Première langue officielle		
Français	S/O	24 %
Anglais	S/O	75 %
Âge		
25 à 34 ans	9 %	8 %
35 à 44 ans	31 %	28 %
45 à 54 ans	45 %	46 %
55 à 64 ans	14 %	15 %
65 à 74 ans	1 %	1 %
Refus de répondre	1 %	2 %
Lieu de travail		
Région de la capitale nationale (Ontario et Québec)	61 %	64 %
Ontario	7 %	8 %
Colombie-Britannique	6 %	6 %
Québec	8 %	6 %
Alberta	3 %	4 %
Nouvelle-Écosse	4 %	4 %
Nouveau-Brunswick	2 %	2 %
Manitoba	2 %	2 %
Saskatchewan	2 %	2 %
Terre-Neuve et Labrador	1 %	1 %
Île-du-Prince-Édouard	1 %	1 %
Territoires du Nord-Ouest, Nunavut et Yukon	1 %	1 %
Non précisé	3 %	1 %
S/O : Les chiffres ne sont pas disponibles.		