

Étude démographique de la collectivité des cadres de la direction 1991 - 1998

*Préparé par : Micheline Nehmé
Timna Gorber
Direction de la recherche
Février 1999*

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	-3-
Introduction	-4-
Portée du rapport	-4-
Un effectif de taille réduite	-5-
Le vieillissement	-6-
Les nominations externes et internes au Groupe de la direction	-8-
Les départs	-10-
Les groupes désignés au sein du Groupe de la direction	-12-
Les femmes	-13-
Les Autochtones	-15-
Les personnes handicapées	-17-
Les membres des minorités visibles	-19-
Conclusion	-21-
Bibliographie	-22-
Appendices	-23-

Faits saillants

- Au cours des huit dernières années, la taille de l'effectif des cadres de direction de la fonction publique, nommés pour une période indéterminée, est passée de 4 745, au 31 mars 1991, à 2 921, au 31 mars 1998, soit une diminution de 38,4 %.
- Au 31 mars 1998, le Groupe de la direction représentait 1,8 % de l'ensemble de la fonction publique, ce pourcentage était de 2,4 il y a huit ans.
- Les membres du Groupe de la direction ont en moyenne sept ans de plus que le personnel non cadre de la fonction publique. Au 31 mars 1998, 95,2 % des EX avaient plus de quarante ans, alors que le pourcentage était de 63,5 chez le personnel non cadre.
- Entre 1991 et 1998, les promotions représentaient 60,1 % des nominations, suivies par les mutations latérales (34,9 %), puis par le recrutement externe (3,8 %).
- Entre 1991 et 1998, 2 384 cadres de la direction ont quitté la fonction publique;
- 1 633 ont suivi la procédure habituelle et 751 ont profité de deux programmes d'encouragement à la retraite mis sur pied dans le cadre de l'Examen des programmes.
- Plus des trois-quarts des 751 cadres qui ont profité de ces programmes étaient des hommes de race blanche, sans handicap.
- Le taux de représentation des groupes désignés au sein du Groupe de la direction a augmenté entre 1991 et 1998 de :
 - # 13,6 % à 24,3 % dans le cas des femmes;
 - # 0,9 % à 1,7 % dans les cas des Autochtones;
 - # 2,4 % à 2,9 % dans le cas des personnes handicapées;
 - # 2,2 % à 2,6 % dans le cas des membres des minorités visibles.
- Le pourcentage de nominations de membres des groupes désignés au Groupe de la direction a changé entre 1991 et 1998 :
 - # il a augmenté de 22,7 % à 31,6 % dans le cas des femmes;
 - # il a augmenté de 2,3 % à 3,3 % dans le cas des Autochtones;
 - # il a diminué de 3,2 % à 1,3 % dans le cas des personnes handicapées;
 - # il a augmenté de 2,7 % à 3,1 % dans le cas des minorités visibles.
- Chacun des quatre groupes désignés présente un taux d'admissibilité à la retraite inférieur à celui des groupes non désignés.
- Le taux de départ des personnes handicapées et des membres des minorités visibles est trop élevé par rapport à celui des groupes non désignés.

Introduction

Le présent rapport donne un aperçu de la taille et de la composition du Groupe de la direction de 1991 à 1998. Il décrit également les progrès réalisés au chapitre de la représentation des quatre groupes désignés au sein du Groupe de la direction, durant cette période. Toutes les données qu'il contient proviennent de la Direction de la gestion de l'information et de la revue de la Commission de la fonction publique et n'incluent que les employés nommés pour une période indéterminée¹, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les données s'appliquent à l'effectif de la fonction publique tel qu'il était au 31 mars de chacune des années visées.

Le rapport fait suite à deux études effectuées antérieurement par la Direction de la recherche : *Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997* (Nehmé, 1998) et procède à la macro-analyse des tendances démographiques ainsi que des défis liés à la gestion des ressources humaines qui influenceront sur la fonction publique au cours de la prochaine décennie. La seconde étude *Technical Paper: Forecasting Departures in the Executive Community 1998-2007* (Booker, Gorber et Li, 1998) décrit les méthodes et processus requis pour mettre au point des modèles statistiques axés sur les ressources humaines pour la collectivité des EX. Le rapport vient également compléter une étude déjà publiée *Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada* (Nehmé et Gorber, 1998)² qui examinait la situation du secteur assujéti à la réglementation fédérale et celle des dix industries les plus importantes au Canada pour déterminer si celles-ci pouvaient devenir une source de recrutement de cadres supérieurs appartenant aux groupes visés par l'équité en emploi.

Portée du rapport

Le rapport a été conçu pour fournir aux chercheurs, aux cadres supérieurs, aux employés intéressés et au public un bref aperçu de la situation du Groupe de la direction au sein de la fonction publique, entre les années financières 1991 et 1998. Il faut commencer par comprendre les tendances qui y sont relevées pour planifier à moyen et à long terme les ressources humaines.

¹ La grande majorité des personnes qui forment le Groupe de la direction sont nommées pour une période indéterminée. Aux fins de comparaison, notre analyse porte donc uniquement sur les personnes nommées pour une période indéterminée. En incluant toutes les catégories d'employés (employés nommés pour une période déterminée et employés occasionnels p. ex.), l'effectif de la fonction publique comptait, en 1998, 194 728 employés, dont 159 732 nommés pour une période indéterminée.

² Il est possible de consulter le rapport à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/demo/dem_prof/dem_proe.htm

Un effectif de taille réduite

La nature du travail effectué par les fonctionnaires et la composition de l'effectif du gouvernement fédéral ont changé rapidement depuis 1990 (Nehmé, 1998, p. 5). La diminution la plus importante s'est produite pendant l'Examen des programmes³ qui a amené des coupures à tous les niveaux du gouvernement, y compris celui de la direction. Au 31 mars 1998, la taille de la fonction publique était de loin la moins importante de la décennie. Le tableau 1 montre qu'entre les exercices⁴ 1991 et 1998, le nombre de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a été réduit d'environ 20 % (39 345 employés). Durant la même période, le nombre de cadres a connu une diminution encore plus marquée, soit d'environ 38 % (1 823 employés).

Catégorie professionnelle	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1991-1998
EX	4 745 ¹	4 209	4 071	3 750	3 529	3 132	2 980	2 921	-1 824
En pourcentage		-11,3 %	-3,3 %	-7,9 %	-5,9 %	-11,2 %	-4,9 %	-2,0 %	-38,4 %
Effectif de la FP	199 077	198 684	201 698	200 613	196 524	180 983	164 944	159 732	-39 345
En pourcentage		-0,2 %	1,5 %	-0,5 %	-2,0 %	-7,9 %	-8,9 %	-3,2 %	-19,8 %

Jusqu'au 31 mars 1996, le taux de décroissance du Groupe de la direction était beaucoup plus élevé que celui de l'ensemble de la fonction publique. Cette tendance a été renversée au cours des deux dernières années. Ce renversement est en partie attribuable au fait que les réductions ont commencé plus tôt au sein du Groupe de la direction que dans l'ensemble de la fonction publique et que les objectifs, à cet égard, ont donc été atteints plus tôt (SCT, 1998, p. 55).

C'est dans les ministères «les plus touchés»⁵ que la plus grande partie des réductions ont

³ Aux fins du présent rapport, la période d'Examen des programmes va du 1^{er} avril 1995 au 31 mars 1998. Annoncé dans le budget de 1994, il s'agissait d'un examen approfondi des programmes et services gouvernementaux. Le gouvernement a introduit, en 1995, deux programmes d'incitation au départ – le Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et la Prime de départ anticipé (PDA), afin d'aider les ministères et organismes à gérer l'exercice de réduction de leur effectif (SCT 1998).

⁴ L'exercice débute le 1^{er} avril et se termine le 31 mars.

⁵ Dix-sept ministères et organismes avaient été désignés «les plus touchés». Ce sont : Agriculture et Agroalimentaire, Patrimoine canadien, l'Office des transports du Canada, Citoyenneté et Immigration, Finances Canada, Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, l'Office du transport du grain, Développement des

eu lieu, tant dans l'ensemble de l'effectif qu'au sein du Groupe de la direction. La diminution du taux de recrutement témoigne également de la diversification des modes de prestation des services (DMPS), tel le transfert à Nav Canada du Système de navigation aérienne de Transports Canada et la cession ou la privatisation de différents aéroports (SCT, 1998, p.57). Avant l'Examen des programmes, la diminution du taux de recrutement était largement attribuable, dans le cas du ministère de la Défense nationale, par exemple, au gel de la dotation en personnel, aux réductions de personnel ou à la fermeture de bases, et, dans l'ensemble de la fonction publique, à la réduction des budgets de fonctionnement (SCT, 1995, p. 3).

L Le vieillissement

La répartition des âges a changé dans le Groupe de la direction entre 1991 et 1998, tout comme dans l'ensemble de la fonction publique. Ces tendances font naître des préoccupations importantes chez les planificateurs des ressources humaines, plus particulièrement en ce qui concerne le Groupe de la direction où l'agencement de deux facteurs : le vieillissement de la population et l'incidence des programmes d'incitation à la retraite anticipée ont entraîné la perte d'une partie de la mémoire et des compétences organisationnelles.

Les diagrammes 1 et 2 montrent une tendance au vieillissement similaire chez le personnel cadre et non cadre, bien que ce dernier groupe soit plus jeune dans l'ensemble. Au 31 mars 1998, 95,2 % des EX avaient plus de 40 ans, comparativement à 63,5 % des membres des autres groupes.

En 1998, les cadres de la direction étaient concentrés dans trois groupes d'âge : les 46 à 50 ans (37,1 %); les 51 à 55 ans (30,6 %) et les 41 à 45 ans (15,1 %). Ces pourcentages étaient généralement moins élevés, il y a huit ans, et les groupes d'âge répartis beaucoup plus équitablement, soit respectivement 29,7 %, 21,2 % et 26,2 % (voir le diagramme 1).

Comme l'indique le diagramme 2, au 31 mars 1998, 64,2 % du personnel non cadre se trouve dans trois groupes d'âge : les 41 à 45 ans (23 %), les 46 à 50 ans (22,4 %) et les 36 à 40 ans (18,9 %). Huit ans plus tôt, les pourcentages étaient, dans l'ordre, les suivants : 18,9 %, 12,6 % et 20,4 % (voir le diagramme 2). Durant cette période, le pourcentage des 25-30 ans appartenant à un groupe autre que celui de la direction a diminué de 11,3 % à 5,3 %, tandis que la cohorte des 51 à 55 ans a augmenté de 9,3 % à 11,7 %. Ce vieillissement de l'ensemble de l'effectif correspond de plusieurs façons à des tendances générales de l'ensemble de la main-d'oeuvre (Le quotidien, 1996).

ressources humaines Canada, Industrie Canada, Défense nationale Canada, Ressources naturelles Canada, la Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Transports Canada, le Bureau de la sécurité des transports et le Conseil du Trésor du Canada .

Diagramme 1
Répartition des EX par groupes d'âges
Employés nommés pour une période indéterminée

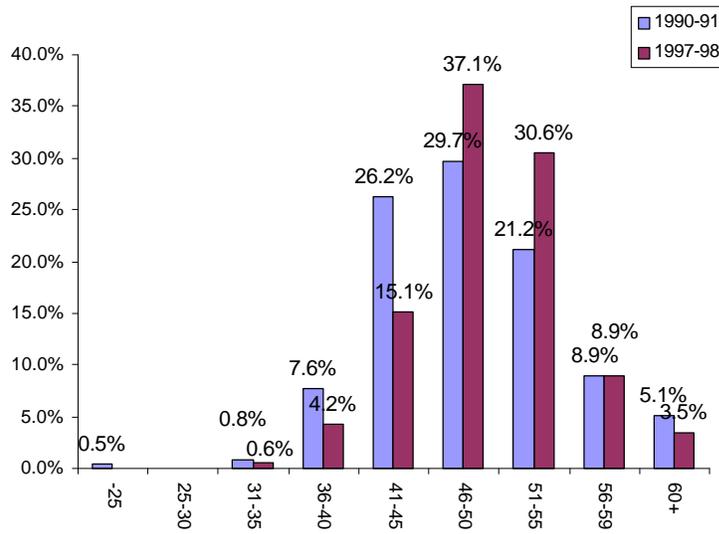
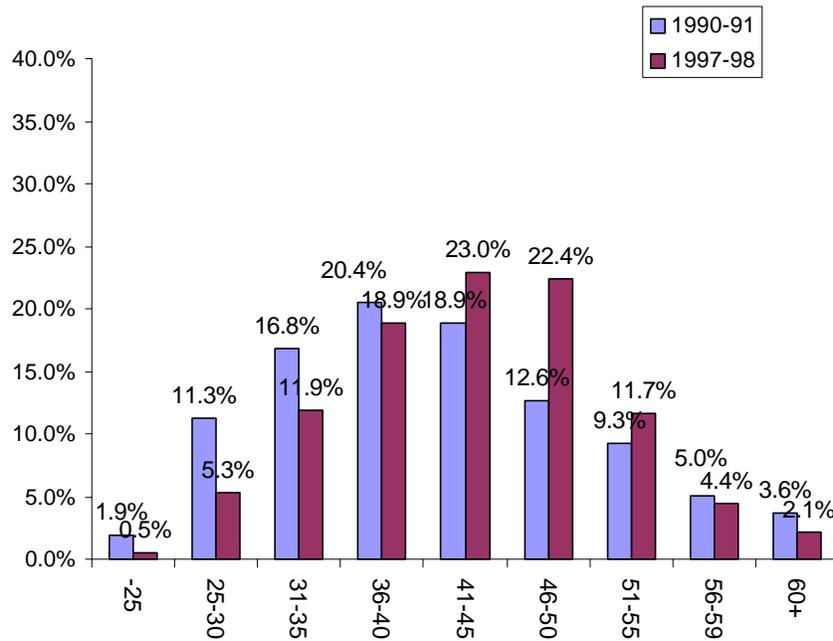
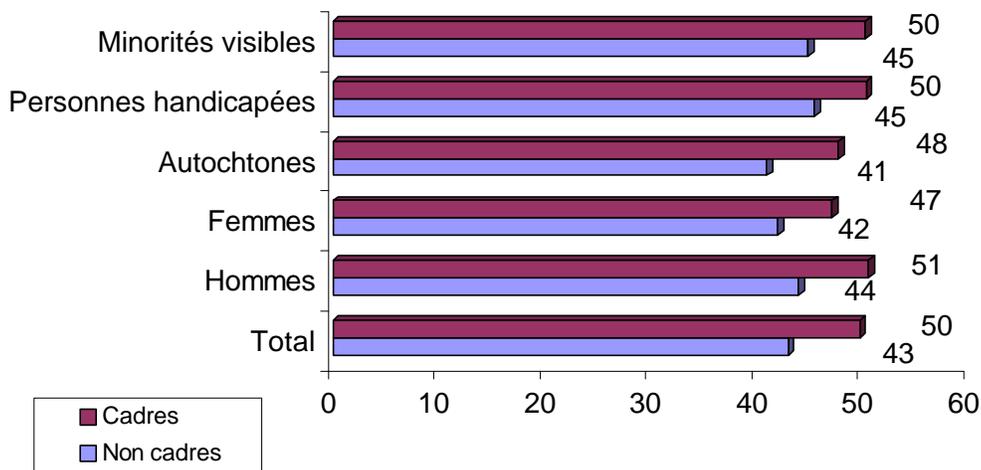


Diagramme 2
Répartition du personnel non cadre par groupes d'âges
Employés nommés pour une période indéterminée



Les employés du Groupe de la direction ont en moyenne sept ans de plus que les membres du personnel non cadre où la moyenne d'âge est de 43 ans (celle des EX est de 50 ans). En général, les hommes sont plus âgés que les femmes dans les deux groupes, mais la différence est plus marquée au sein du Groupe de la direction. La moyenne d'âge des membres des minorités visibles et des personnes handicapées qui font partie de la collectivité des EX est sensiblement la même que celle des autres EX. Toutefois, dans les groupes autres que celui de la direction, la moyenne d'âge de ces deux groupes tend à être plus élevée. Les Autochtones forment le groupe désigné le plus jeune de l'ensemble de la fonction publique, quelque soit le niveau (voir le diagramme 3).

Diagramme 3
Age moyen de l'effectif de la fonction publique et du Groupe de la direction par groupes désignés
Employés nommés pour une période indéterminée, au 31 mars 1998

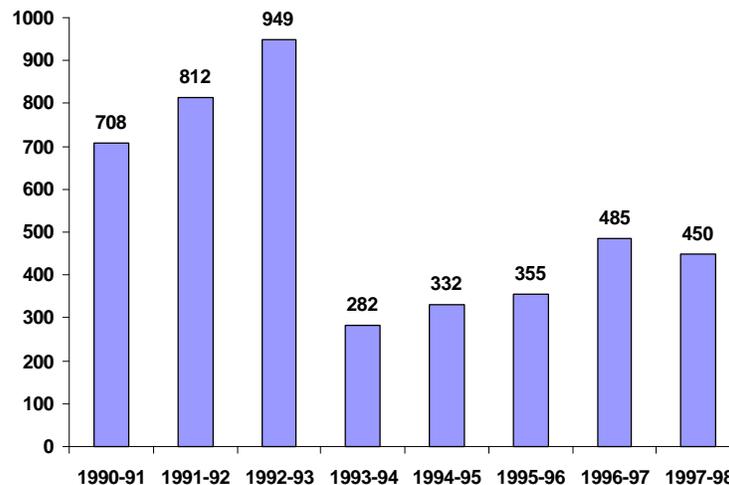


Les nominations internes et externes au Groupe de la direction

De 1991 à 1998, il y a eu en tout 4 373 nominations à des postes de EX, soit par voie de promotion interne, de mutation latérale ou régressive ou de recrutement externe. Le nombre de nominations effectuées chaque année dans l'ensemble de la fonction publique a fluctué considérablement au cours de la dernière décennie et ceci est également vraie pour les EX. Le diagramme 4 montre que, si les nominations à un poste de direction ont

augmenté au début des années 1990, 1994 a connu la baisse la plus marquée des huit dernières années. Le nombre de nominations internes et externes à des postes de EX a par la suite augmenté, mais n'a jamais atteint les niveaux du début des années 1990. La chute abrupte du nombre de nominations de EX peut être attribuable en grande partie à des gels de la dotation en personnel, aux restrictions budgétaires imposées dans l'ensemble de la fonction publique et au fait que l'exercice de décroissance a commencé deux ans plus tôt dans ce groupe que dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Diagramme 4
Nominations externes et internes au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Le nombre de nominations internes et externes à des postes de EX varie de façon appréciable selon les niveaux. Comme on pouvait s'y attendre, le pourcentage de nominations est beaucoup moins élevé aux niveaux supérieurs. Au cours des huit dernières années, environ 75 % de toutes les nominations de EX visaient les niveaux EX01 et EX02, tandis que les nominations au niveau EX05 représentaient moins de 5 % des nominations (voir les annexes 1 et 2). Durant la même période, les promotions représentaient 60,1 % des nominations, suivi par les mutations latérales (34,9 %) et le recrutement externe (3,8 %). Les «autres mutations» représentaient seulement 1 % de l'ensemble des nominations.⁶

Les promotions ont constitué la plus grande partie des nominations à des postes de cadre chaque année, à l'exception de 1991 et 1992, alors que plus de la moitié des nominations ont pris la forme de mutations latérales. Cette exception résulte essentiellement de la conversion de l'ancien niveau SM de la gestion supérieure au groupe EX. Dans l'ensemble, le pourcentage des nominations par voie de promotion a connu une augmentation appréciable (de 59,2 % en 1991 à 85,3 % en 1998) tandis que le nombre de mutations latérales a diminué durant la même période (de 33,8 % à 6,7 %), tout comme le

⁶ Les «autres mutations» incluent les mutations régressives.

recrutement externe (de 7,1 % à 5,1 %). Selon les données recueillies, jusqu'en 1993, la mobilité entre les niveaux constituait une source importante de nominations, alors que durant et après l'Examen des programmes, les promotions en ont été la principale source.

Tableau 2								
Types de nomination externes et internes au Groupe de la direction								
Employés nommés pour une période indéterminée								
Année	Promotions		Mutations Latérales		Recrutement		Autre	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1991	419	59.20%	239	33.80%	50	7.10%	0	0.00%
1992	332	40.90%	462	56.90%	18	2.20%	0	0.00%
1993	250	36.90%	578	60.90%	17	1.80%	4	0.40%
1994	187	66.30%	65	23.00%	18	6.40%	12	4.30%
1995	241	72.60%	71	21.40%	12	3.60%	8	2.40%
1996	292	82.30%	45	12.70%	12	3.40%	6	1.70%
1997	421	86.80%	34	7.00%	16	3.30%	14	2.90%

Les départs

Au cours des huit dernières années, 2 384 cadres de la direction ont quitté la fonction publique, soit 1 633 départs pour les motifs habituels⁷ et 751 dans le cadre des programmes d'incitation à la retraite anticipée⁸ offerts durant l'Examen des programmes. Selon le diagramme 5, le nombre total de départs a été le plus élevé durant la période d'Examen des programmes, augmentant de 230 en 1995 à 489 en 1996, pour chuter à 322 en 1998 (voir l'annexe 6).

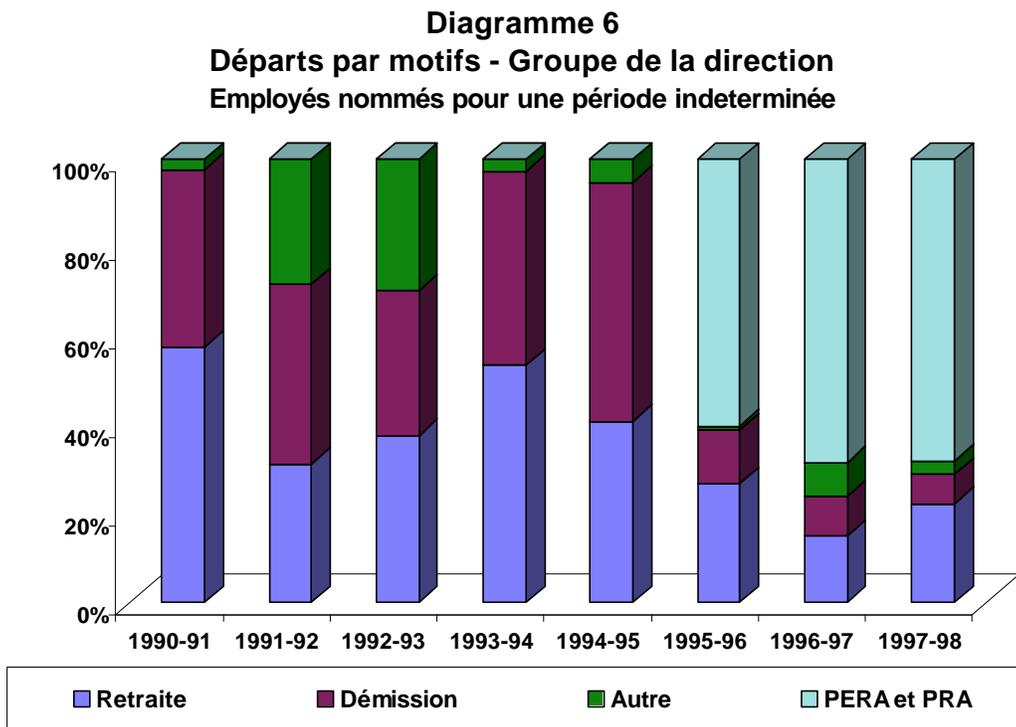
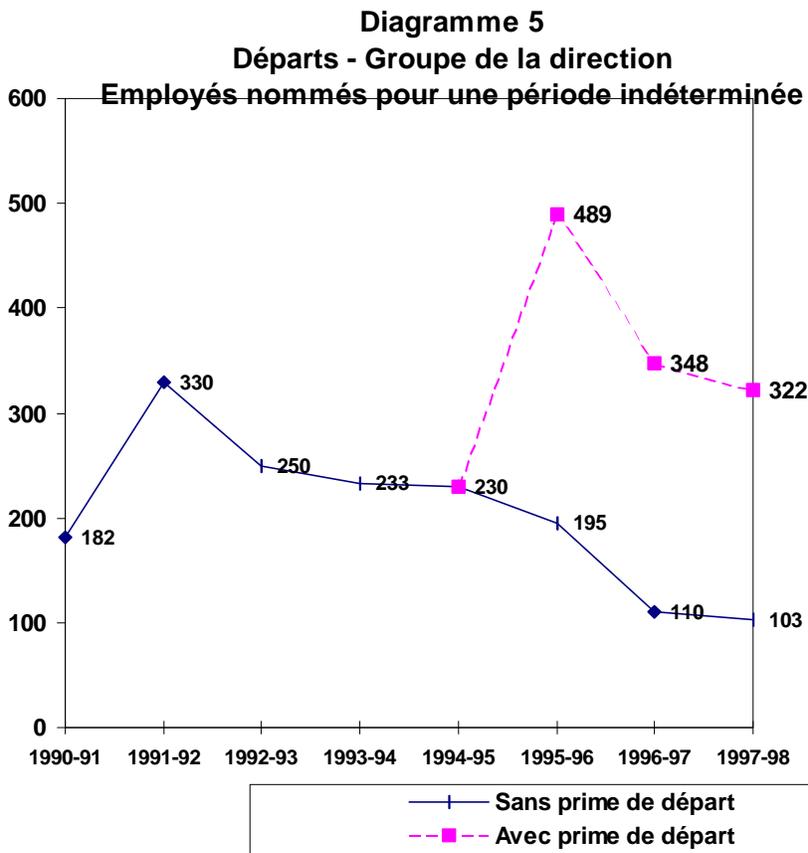
Généralement, ce sont les départs aux fins de retraite qui ont été les plus fréquents au cours des huit dernières années (32,6 %). Cependant, entre 1996 et 1998, leur nombre a sensiblement diminué en raison des deux programmes d'incitation. Les retraites continueront de jouer un rôle important à ce chapitre puisque la moitié des cadres de la direction ont présentement plus de 50 ans.

⁷ On parle de départ dans le cas des employés qui ont quitté la fonction publique. Le terme inclut les cas de transfert de responsabilités, de privatisation, de départ volontaire, d'abandon de poste, de mise en disponibilité, de renvoi et de décès.

⁸ Encouragement à la retraite anticipée (ERA) et Prime de départ anticipée (PDA). Les départs volontaires dans le cadre du Programme de transition dans la carrière des cadres de la direction (PTCCD) sont également inclus.

Les départs volontaires sont également une composante importante du profil démographique des EX, en fait, la deuxième en importance, représentant 26,3 % de tous les départs qui ont eu lieu dans les rangs des EX au cours des huit dernières années. Cependant, durant presque toute la période de l'Examen des programmes, les départs dans le cadre du PERA ou du programme de PRA ont été les plus nombreux et ont augmenté 60.1 % en 1996 à 68,4 % en 1998 (voir le tableau 6 et l'annexe 7).

Le nombre de départs en retraite et de départs volontaires varient énormément d'un niveau EX à un autre. Plus le niveau est élevé, plus le nombre de départs (retraite et volontaires) est élevé. Ainsi, les taux de départs pour l'un et l'autre motif sont sensiblement plus élevés au niveau EX05 qu'aux niveaux EX03 et EX04 et ils sont plus que trois fois plus élevés que ceux du niveau EX01. Cette tendance témoigne à la fois de la répartition des âges à chaque niveau ainsi que du nombre d'années de service.



Les groupes désignés au sein du Groupe de la direction

Malgré la décroissance de la fonction publique et la délégation aux ministères et organismes de la plupart des responsabilités liées à la gestion des ressources humaines, la représentation globale des groupes de l'équité en emploi⁹ continue de progresser à tous les niveaux, y compris celui de la direction.

Durant l'Examen des programmes, les ministères et organismes ont généralement réussi à diminuer la taille de leur effectif EX sans toutefois en réduire la diversité. En fait, les données indiquent une amélioration de la diversité du Groupe de la direction comme de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique, durant l'Examen des programmes, principalement parce que la plupart des personnes qui ont quitté la fonction publique sont des hommes de race blanche, non handicapés. C'est le cas des trois-quarts des EX qui ont accepté des primes de départ (751)¹⁰.

Le tableau 3 montre que le nombre total des personnes appartenant à des groupes désignés ainsi que la représentation de chacun de ces groupes au sein de la collectivité des EX ont augmenté entre 1991 et 1998, bien que de façon très marginale. La représentation des femmes et des Autochtones a presque doublé tandis que celle des personnes handicapées et des membres de minorités visibles n'a augmenté que très légèrement. Malgré cette amélioration, la représentation des groupes désignés au sein du Groupe de la direction demeurerait, à la fin de la période qui nous concerne, inférieure à ce qu'elle était dans l'ensemble de la fonction publique.

Groupes désignés	Groupe de la direction				Ensemble de la fonction publique	
	1991		1998		1998	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Femmes	371	13,6	709	24,3	76 375	47,8
Autochtones	25	0,9	49	1,7	3 813	2,4
Personnes handicapées	67	2,4	73	2,5	5 834	3,7
Minorités visibles	61	2,2	77	2,6	8 025	5

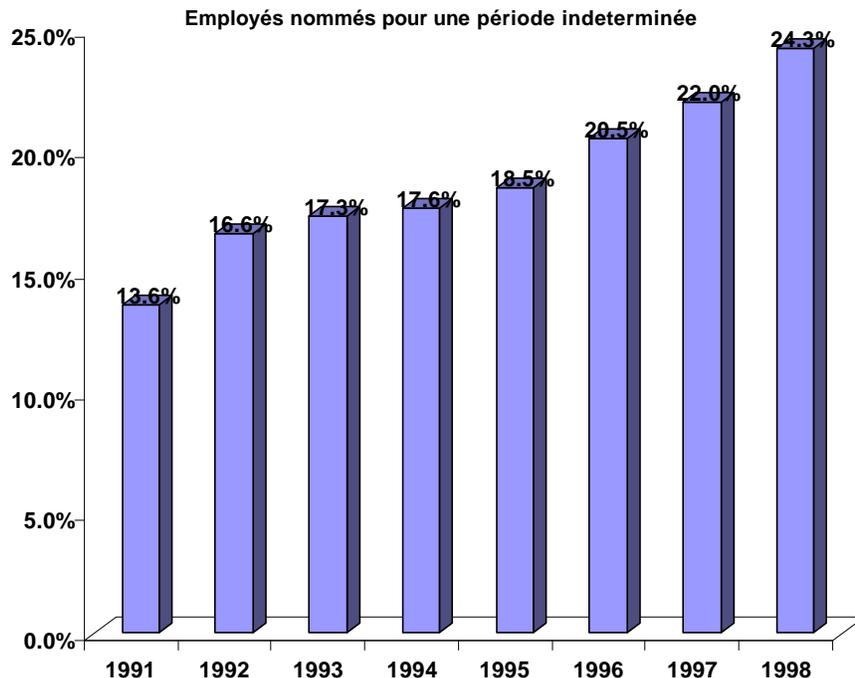
⁹ À l'exception des données sur les femmes, les données relatives aux membres des groupes désignés sont obtenues grâce au processus de déclaration volontaire. L'intégralité et l'exactitude de celles-ci dépendent de la bonne volonté et de la coopération des membres des groupes désignés au regard de la déclaration volontaire.

¹⁰ Les personnes qui ont accepté de participer à l'un des deux programmes : Encouragement à la retraite anticipée et Prime de départ anticipé.

Les femmes

La situation de sous-représentation des femmes aux niveaux supérieurs de la direction change. Au cours des huit dernières années, le nombre de femmes ainsi que leur taux de représentation au sein du Groupe de la direction ont augmenté de façon substantielle. Au 31 mars 1998, 24,3 % (709) des titulaires de postes de EX étaient des femmes, comparativement à 13,6 % (317) huit ans plus tôt (voir le tableau 3 et le diagramme 7). Ce progrès ne vise toutefois pas uniformément tous les niveaux. Parmi ces femmes cadres, plus de 80 % occupaient un poste de niveau EX01 et EX02, alors que seulement 1,7 % occupaient un poste de niveau EX05. En comparaison, on retrouve 75 % des cadres de sexe masculin aux niveaux EX01 et EX02, et 3 % au niveau EX05. (Voir annexe 4).

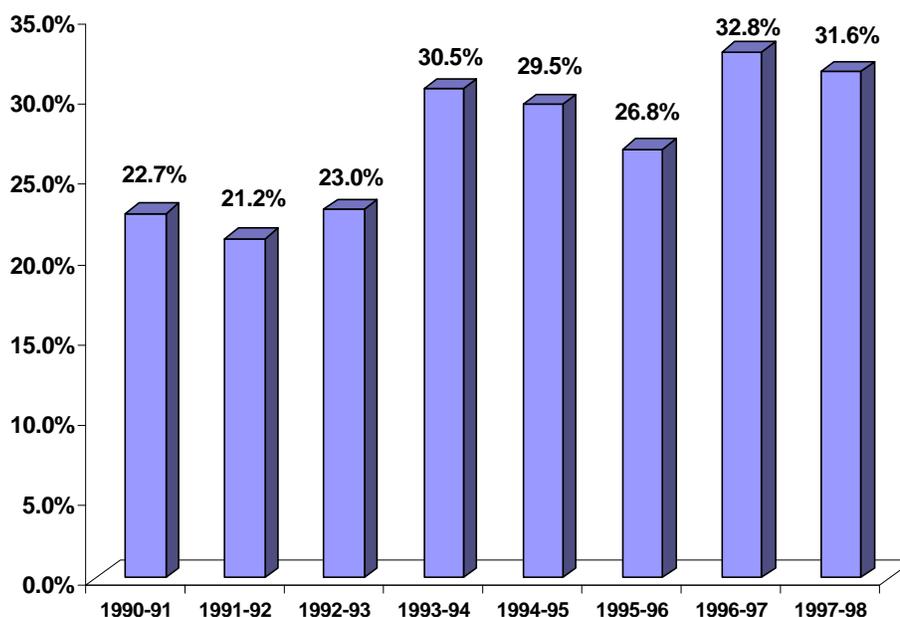
Diagramme 7
Représentation des femmes au sein du Groupe de la direction



Entre 1991 et 1998, la représentation des femmes au sein du Groupe de la direction a augmenté, dans l'ensemble, de façon appréciable. Cette augmentation est principalement le résultat d'une baisse beaucoup plus prononcée du taux de nominations visant des hommes (43,7 %) que du taux de nominations visant des femmes (11,8 %). En ce qui a trait aux nominations à des postes de direction, la part relative des femmes a augmenté de 22,7 % en 1991 à 31,6 % en 1998; elle était chaque année supérieure à leur taux de représentation dans l'ensemble du Groupe (diagramme 8 et annexe 2). Cependant, durant la même période, le pourcentage de nominations visant des femmes variait de façon

appréciable d'un niveau à l'autre, avec près de 80 % des nominations confinées aux niveaux EX01 et EX02, comparativement à 1,8 % au niveau EX05. Ces taux étaient respectivement de 71 % et de 4,6 % pour les cadres de sexe masculin (voir l'annexe 1).

Diagramme 8
Nominations externes et internes de femmes au
Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Pour les femmes aussi bien que pour les hommes, les promotions constituaient la vaste majorité des nominations à un poste de cadre, durant toute la période, et ont augmenté de 65,2 % à 84,5 % de toutes les nominations entre 1991 et 1998. Les mutations latérales ont diminué de 26,7 % à 7 %, le recrutement externe de 8,1 % à 3,8 %.

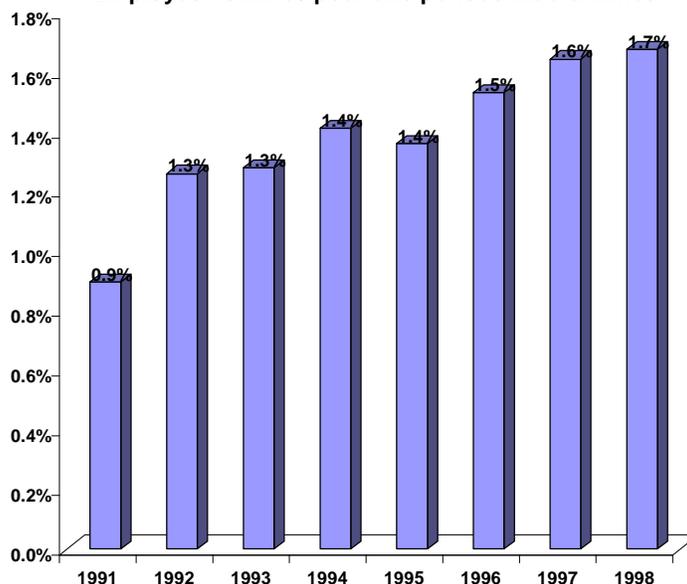
Si la réduction des effectifs touchaient et les hommes et les femmes dans presque tous les secteurs de la fonction publique, le taux net de maintien en poste des femmes dans le Groupe de la direction était positif et a dépassé celui des hommes. Durant les trois années de l'Examen des programmes, un nombre plus élevé d'hommes que de femmes ont accepté une prime de départ. Le pourcentage de femmes cadres ayant accepté une telle prime est de 17,1, alors qu'il était de 28,4 % pour les hommes.

Les femmes de la collectivité des EX ont également un profil d'admissibilité à la retraite moins élevé que celui des hommes. Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude, seulement 3 % d'entre elles y sont présentement admissibles¹¹ et 21,7 % le deviendront au cours des cinq prochaines années, comparativement à 13,3 % et à 49,6 % pour les hommes de ce groupe (voir l'annexe 5). Le faible taux d'admissibilité des femmes à la retraite aura des répercussions importantes sur leur représentation au sein du Groupe de la direction, dans le futur, puisqu'une proportion beaucoup plus élevée d'hommes que de femmes quitteront vraisemblablement la fonction publique au cours des cinq prochaines années.

Les Autochtones

Le nombre total d'Autochtones au sein de la collectivité des EX a presque doublé entre 1991 et 1998, passant de 25 à 49 (voir l'annexe 3). Leur représentation a augmenté de 0,9 % à 1,7 % (voir le diagramme 9). Malgré ces tendances, la présence d'Autochtones au sein du Groupe de la direction demeure sensiblement moins importante que dans l'ensemble de la fonction publique (2,4 %). Elle est particulièrement faible aux niveaux supérieurs. Durant la période de huit ans, aucun cadre autochtone n'a atteint le niveau EX05 et la plupart (82 % en 1997-1998) occupaient un poste de niveau EX01 ou EX02, comparativement à 70,9 % des non autochtones (voir l'annexe 4).

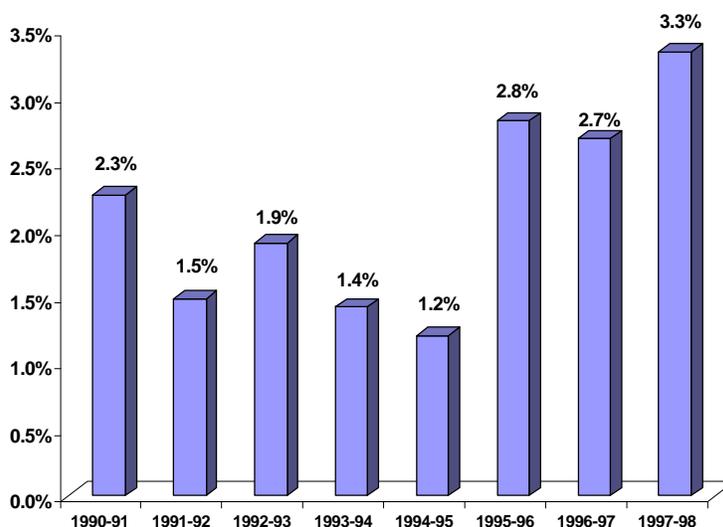
Diagramme 9
Représentation des Autochtones au sein du Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



¹¹ L'admissibilité est déterminée en fonction de la date de naissance et du nombre d'années de service ouvrant droit à pension.

En ce qui a trait aux nominations internes et externes au Groupe de la direction, si la part des Autochtones a fluctué entre 1991 et 1998, elle est demeurée stable au cours des trois dernières années, à un niveau très supérieur à leur représentation actuelle au sein du Groupe de la direction (voir le diagramme 10). En 1991, les mutations latérales représentaient plus de la moitié de toutes les nominations. En 1998, ce pourcentage avait diminué à 26,7 %. Les promotions sont devenues le mode de nomination le plus important pour ce qui est des cadres autochtones, ayant augmenté de 43,8 % à 66,7 %. Le nombre de cadres autochtones recrutés à l'extérieur de la fonction publique est trop faible que l'on puisse en extrapoler une tendance : seulement cinq durant les huit années de l'étude.

Diagramme 10
Nominations externes et internes d'Autochtones au
Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



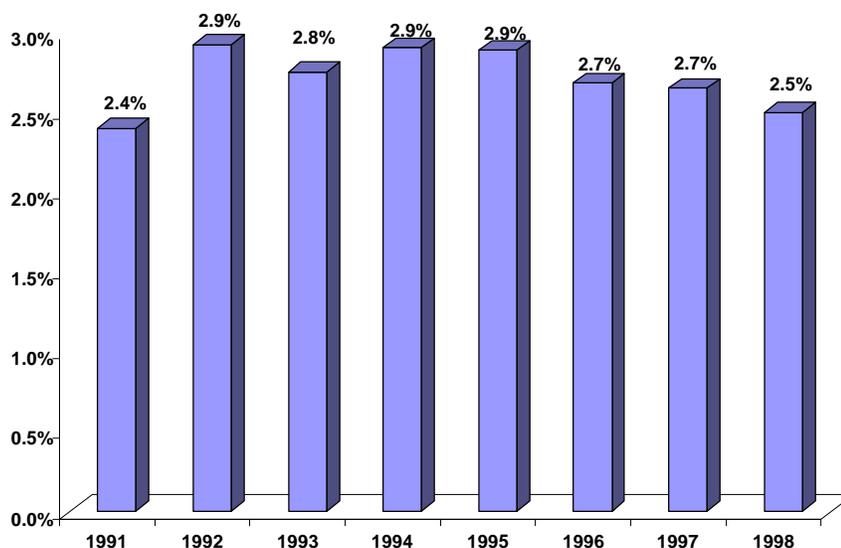
Entre les exercices 1991 et 1998, le taux de départ a varié énormément d'une année à l'autre (de un à huit) parmi les Autochtones du Groupe de la direction. Ces chiffres étant si peu élevés, il faut faire preuve de prudence lorsque l'on suggère ou que l'on analyse des tendances, un nombre peu élevé de départs peut modifier de façon significative l'impression générale. Notons toutefois que durant la période d'Examen des programmes, le taux d'acceptation de prime de départ a été plus élevé chez les Autochtones que chez les non autochtones, soit 24,5 % comparativement à 25,7 %.

De la même façon que les femmes, le profil d'admissibilité à la retraite des cadres autochtones a tendance à être peu élevé. Présentement, seulement 6,1 % y sont admissibles et 22,4 % le deviendront dans cinq ans, comparativement à 10,9 % et à 43,2 % pour les non autochtones (voir l'annexe 5).

Les personnes handicapées

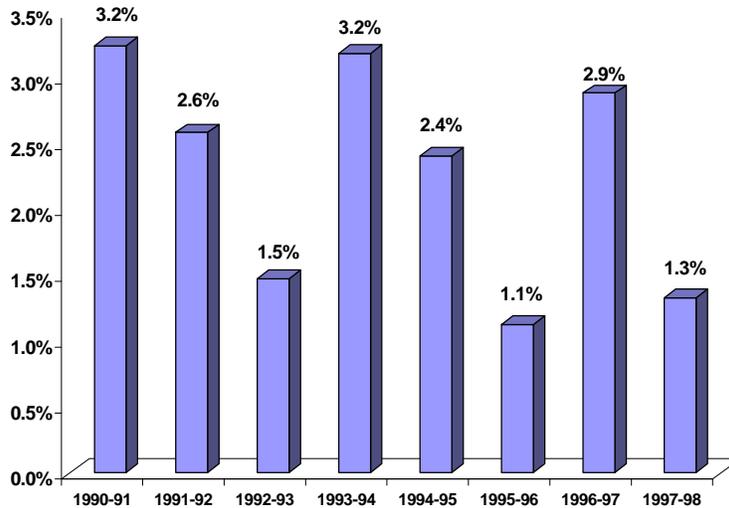
Au 31 mars 1991, 123 cadres se sont déclarés handicapés. Huit ans plus tard, ce chiffre n'était que de 73, une diminution de 40 %. Bien que le nombre total de personnes handicapées au sein de Groupe EX ait augmenté au cours des quatre premières années de la période qui nous intéresse, il a connu une diminution appréciable durant les quatre dernières années (voir l'annexe 3). La tendance relative à la représentation des personnes handicapées au sein du Groupe de la direction a suivi un parcours semblable, passant de 2,4 % à 2,9 % entre 1991 et 1994, pour descendre à 2,5 % en 1998, revenant presque à son niveau de 1990 (voir le diagramme 11). De plus, les cadres handicapés sont plus concentrés aux niveaux EX01 et EX02 que ceux des autres groupes désignés (voir l'annexe 4).

Diagramme 11
Représentation des personnes handicapées au sein du
Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Contrairement à la situation des Autochtones, par rapport à l'ensemble des nominations externes et internes au Groupe de la direction, la part de nominations des personnes handicapées était fréquemment inférieure à leur taux général de représentation au sein de ce groupe; le taux le plus faible, 1,1 %, ayant été atteint en 1996 et le plus élevé, 3,2 %, en 1991 et 1994 (voir le diagramme 12). Durant la période de huit ans, le taux de départ des cadres handicapés est demeuré excessivement plus élevé que celui des cadres non handicapés, soit respectivement de 16,3 % et de 11 % en 1998. Durant l'Examen des programmes, leur taux d'acceptation de prime de départ était remarquablement plus élevé (32,9 %) que celui des cadres non handicapés (25,5 %).

Diagramme 12
Nominations externes et internes de personnes
handicapées au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée

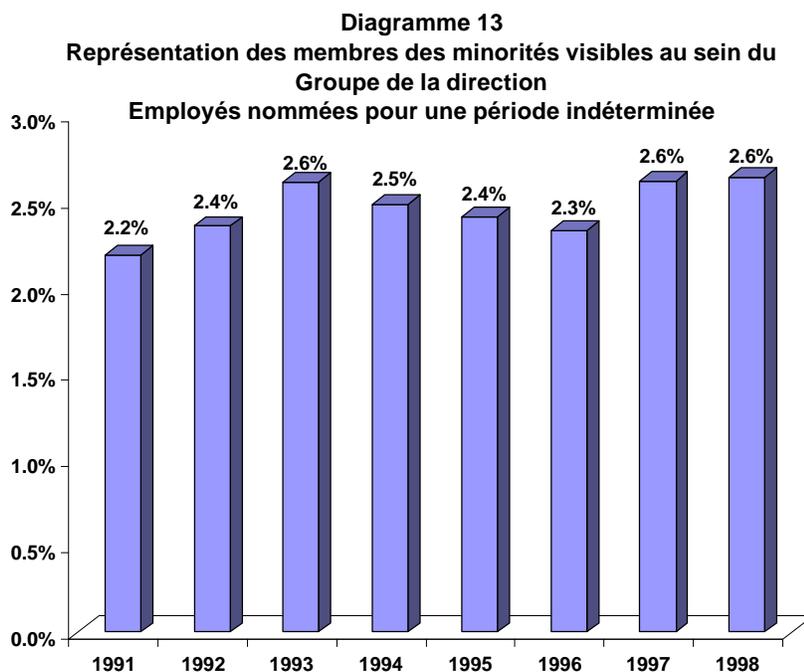


En 1991, les mutations latérales représentaient plus de la moitié (56,5 %) des nominations visant des cadres handicapés. En 1998, elles ne représentent plus que 16,7 %. Les promotions ont entre-temps augmenté de 43,5 % à 83,3 % de l'ensemble des nominations. Au cours de la période de huit ans, aucun cadre handicapé n'a été recruté à l'extérieur de la fonction publique.

Les cadres handicapés auront au cours des cinq prochaines années, le profil d'admissibilité à la retraite le plus élevé de tous les groupes désignés. Ce taux demeure cependant inférieur à celui des cadres non handicapés. Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude, 9,6 % d'entre eux sont présentement admissibles à la retraite et 38,4 % le deviendront au cours des cinq prochaines années, ces pourcentages sont respectivement de 10,8 et de 42,9 pour les cadres non handicapés (voir l'annexe 5).

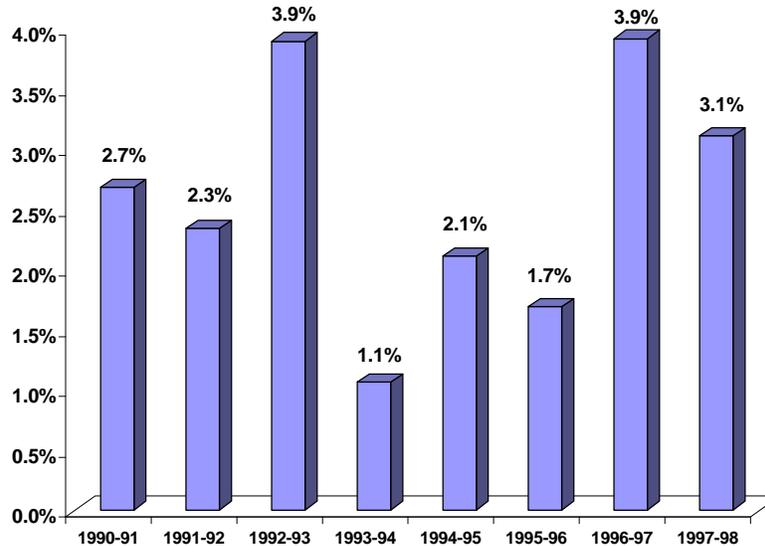
Les membres des minorités visibles

Bien que les membres des minorités visibles continuent d'être mieux représentés dans les emplois professionnels et administratifs, leur représentation au sein du Groupe de la direction s'améliore quelque peu : on comptait parmi les cadres, 77 personnes appartenant à une minorité visible en 1998 (2,6 %), alors qu'il y en avait 61 (2,2 %) en 1991 (voir l'annexe 3 et le diagramme 13).



En 1998, seulement 3,1 % de toutes les nominations externes et internes au Groupe de la direction visaient des membres de minorités visibles, comparativement à 2,7 % en 1991 (voir le diagramme 14). Par rapport à l'ensemble des nominations, la part des membres de ce groupe, au cours des deux dernières années, a été beaucoup plus élevée que leur taux de représentation général au sein du Groupe de la direction. De la même façon que pour les autres groupes désignés, la plupart des nominations (plus de 90 %) visaient les niveaux EX01 et EX01. Aucun membre d'une minorité visible n'a été nommé au niveau EX05 durant la période de huit ans (voir les annexes 1 et 2).

Diagramme 14
Nominations externes et internes de membres des
minorités visibles au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Ce sont les promotions qui constituaient le mode de nomination le plus fréquent de membres des minorités visibles durant toute la période, leur nombre augmentant de façon marquée entre 1991 et 1998 (de 68,4 % à 92,2 %). Durant la même période, le nombre de mutations latérales a diminué de 26,3 % à zéro. En 1998, le recrutement externe de cadres appartenant à une minorité visible représentait 7,1 % de toutes les nominations externes et internes de cadres à la fonction publique.

Entre 1991 et 1998, le taux de départ des membres des minorités visibles occupant un poste de direction était, presque chaque année, beaucoup plus élevé que celui des personnes n'appartenant pas à une minorité visible. Qui plus est, durant la période d'Examen des programmes, les minorités visibles ont plus fréquemment que les autres profité des programmes de PERA et de PDA. Leur taux d'acceptation de prime de départ était inférieur à celui du reste de l'effectif, 28,6 % comparativement à 25,6 %.

Le profil d'admissibilité à retraite des membres des minorités visibles est inférieur à celui des personnes n'appartenant pas à une minorité visible. Présentement, 10,4 % d'entre elles sont admissibles à la retraite et 35,1 % le seront dans cinq ans, comparativement à 10,8 % et à 43 % des autres cadres n'appartenant pas à une minorité visible (voir l'annexe 5).

C onclusion

Nous avons examiné, dans le cadre du présent rapport, la taille et la composition de l'effectif cadre de la fonction publique fédérale au cours d'une période de huit ans (de 1991 à 1998) et nous avons notamment analysé les statistiques relatives aux nominations internes et externes à des postes de cadre ainsi qu'aux départs. Le rapport décrit également la situation des cadres qui appartiennent à un des groupes désignés.

Selon notre analyse, les huit dernières années ont constitué une période de changement rapide pour le Groupe de la direction dont la taille a été réduite de façon significative, à la fois en termes de nombres absolus et du nombre de nominations, sans oublier l'incidence du vieillissement global de cette collectivité.

Selon les données disponibles, durant l'Examen des programmes, les primes de départ ont aidé les ministères et organismes à réduire leur effectif, sans avoir de répercussions négatives sur la représentation des groupes désignés au sein de la collectivité des EX. Certains groupes désignés ont en fait amélioré alors leur taux de représentation. Cette situation est en grande partie attribuable à la diminution importante du nombre de cadres n'appartenant pas à un groupe désigné. En fait, l'Examen des programmes a permis d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés au sein de la fonction publique.

Bibliographie

Gorber, T., D. Li et D. Booker, *Succession Trends and Issues: A Dynamic Forecast of the Executive Community 1998-2007*, 1998.

Nehmé, M. et T. Gorber, *Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada*, août 1998.

Nehmé, M., *Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997*, juin 1998.

Le quotidien, *Recensement de 1996 : sources de revenu, gains et revenu total, et revenu des familles*, le 12 mai 1998.

Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du 1^{er} avril 1997 au 31 mars 1998.

Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du 1^{er} avril 1994 au 31 mars 1995.

Cadre de travail pour une meilleure équité en emploi dans la fonction publique des années 1990, Direction des langues officielles et de l'équité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor, juillet 1993.

Annexes

Annexe 1

Nominations de cadre par niveaux et groupes d'ÉE (nombres)
Employés nommés pour une période indéterminée, de 1990-1991 à 1997-1998

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités Visibles
Nombre						
EX 01	1940	1363	577	51	59	77
EX 02	1277	951	326	27	22	37
EX 03	682	542	140	11	12	7
EX 04	304	236	68	2	6	3
EX 05	170	149	20	1	0	0
TOTAL	4373	3241	1131	92	99	124
Représentation						
EX 01	44.4%	42.1%	51.0%	55.4%	59.6%	62.1%
EX 02	29.2%	29.3%	28.8%	29.3%	22.2%	29.8%
EX 03	15.6%	16.7%	12.4%	12.0%	12.1%	5.6%
EX 04	7.0%	7.3%	6.0%	2.2%	6.1%	2.4%
EX 05	3.9%	4.6%	1.8%	1.1%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Répartition						
EX 01	100.0%	70.3%	29.7%	2.6%	3.0%	4.0%
EX 02	100.0%	74.5%	25.5%	2.1%	1.7%	2.9%
EX 03	100.0%	79.5%	20.5%	1.6%	1.8%	1.0%
EX 04	100.0%	77.6%	22.4%	0.7%	2.0%	1.0%
EX 05	100.0%	87.6%	11.8%	0.6%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	74.1%	25.9%	2.1%	2.3%	2.8%

Annexe 2 - Page 1

Nomination de cadres par niveaux et groupes d'ÉE (nombres) - Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	225	142	83	9	4	7
EX 02	116	89	27	3	2	6
EX 03	71	50	21	2	0	1
EX 04	21	14	7	0	0	0
EX 05	17	13	4	1	0	0
TOTAL	450	308	142	15	6	14
1997						
EX 01	226	145	81	7	8	10
EX 02	136	95	41	3	4	6
EX 03	70	45	25	2	1	2
EX 04	40	29	11	1	1	1
EX 05	13	12	1	0	0	0
Total	485	326	159	13	14	19
1996						
EX 01	120	80	40	6	2	3
EX 02	105	76	29	2	1	2
EX 03	77	62	15	1	0	1
EX 04	31	24	7	1	1	0
EX 05	22	17	4	0	0	0
TOTAL	355	259	95	10	4	6
1995						
EX 01	123	80	43	2	4	2
EX 02	114	78	36	2	2	4
EX 03	62	48	14	0	2	1
EX 04	16	11	5	0	0	0
EX 05	17	17	0	0	0	0
TOTAL	332	234	98	4	8	7
1994						
EX 01	106	63	43	1	6	2
EX 02	84	58	26	1	2	1
EX 03	45	37	8	2	0	0
EX 04	26	21	5	0	1	0
EX 05	21	17	4	0	0	0
TOTAL	282	196	86	4	9	3
1993						
EX 01	531	398	133	14	11	29
EX 02	224	171	53	3	1	7
EX 03	119	99	20	1	1	1
EX 04	44	36	8	0	1	0
EX 05	31	27	4	0	0	0
TOTAL	949	731	218	18	14	37
1992						
EX 01	327	252	75	4	12	11
EX 02	260	194	66	6	5	6
EX 03	130	112	18	2	2	1
EX 04	66	55	11	0	2	1
EX 05	29	27	2	0	0	0
TOTAL	812	640	172	12	21	19
1991						
EX 01	282	203	79	8	12	13
EX 02	238	190	48	7	5	5
EX 03	108	89	19	1	6	0
EX 04	60	46	14	0	0	1
EX 05	20	19	1	0	0	0
TOTAL	708	547	161	16	23	19

Annexe 2 - Page 2

n de cadres par niveaux et groupes d'ÉE (représentation en pourcentage) - Employés nommés pour une période inc

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	100.0%	63.1%	36.9%	4.0%	1.8%	3.1%
EX 02	100.0%	76.7%	23.3%	2.6%	1.7%	5.2%
EX 03	100.0%	70.4%	29.6%	2.8%	0.0%	1.4%
EX 04	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	76.5%	23.5%	5.9%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	68.4%	31.6%	3.3%	1.3%	3.1%
1997						
EX 01	100.0%	64.2%	35.8%	3.1%	3.5%	4.4%
EX 02	100.0%	69.9%	30.1%	2.2%	2.9%	4.4%
EX 03	100.0%	64.3%	35.7%	2.9%	1.4%	2.9%
EX 04	100.0%	72.5%	27.5%	2.5%	2.5%	2.5%
EX 05	100.0%	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	67.2%	32.8%	2.7%	2.9%	3.9%
1996						
EX 01	100.0%	66.7%	33.3%	5.0%	1.7%	2.5%
EX 02	100.0%	72.4%	27.6%	1.9%	1.0%	1.9%
EX 03	100.0%	80.5%	19.5%	1.3%	0.0%	1.3%
EX 04	100.0%	77.4%	22.6%	3.2%	3.2%	0.0%
EX 05	100.0%	77.3%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	73.0%	26.8%	2.8%	1.1%	1.7%
1995						
EX 01	100.0%	65.0%	35.0%	1.6%	3.3%	1.6%
EX 02	100.0%	68.4%	31.6%	1.8%	1.8%	3.5%
EX 03	100.0%	77.4%	22.6%	0.0%	3.2%	1.6%
EX 04	100.0%	68.8%	31.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	70.5%	29.5%	1.2%	2.4%	2.1%
1994						
EX 01	100.0%	59.4%	40.6%	0.9%	5.7%	1.9%
EX 02	100.0%	69.0%	31.0%	1.2%	2.4%	1.2%
EX 03	100.0%	82.2%	17.8%	4.4%	0.0%	0.0%
EX 04	100.0%	80.8%	19.2%	0.0%	3.8%	0.0%
EX 05	100.0%	81.0%	19.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	69.5%	30.5%	1.4%	3.2%	1.1%
1993						
EX 01	100.0%	75.0%	25.0%	2.6%	2.1%	5.5%
EX 02	100.0%	76.3%	23.7%	1.3%	0.4%	3.1%
EX 03	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	0.8%	0.8%
EX 04	100.0%	81.8%	18.2%	0.0%	2.3%	0.0%
EX 05	100.0%	87.1%	12.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	77.0%	23.0%	1.9%	1.5%	3.9%
1992						
EX 01	100.0%	77.1%	22.9%	1.2%	3.7%	3.4%
EX 02	100.0%	74.6%	25.4%	2.3%	1.9%	2.3%
EX 03	100.0%	86.2%	13.8%	1.5%	1.5%	0.8%
EX 04	100.0%	83.3%	16.7%	0.0%	3.0%	1.5%
EX 05	100.0%	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	78.8%	21.2%	1.5%	2.6%	2.3%
1991						
EX 01	100.0%	72.0%	28.0%	2.8%	4.3%	4.6%
EX 02	100.0%	79.8%	20.2%	2.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	82.4%	17.6%	0.9%	5.6%	0.0%
EX 04	100.0%	76.7%	23.3%	0.0%	0.0%	1.7%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	77.3%	22.7%	2.3%	3.2%	2.7%

Annexe 2 - Page 3

Répartition de cadres par niveaux et groupes d'ÉE (répartition en pourcentage) - Employés nommés pour une période indéterminée

Year	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	50.0%	46.1%	58.5%	60.0%	66.7%	50.0%
EX 02	25.8%	28.9%	19.0%	20.0%	33.3%	42.9%
EX 03	15.8%	16.2%	14.8%	13.3%	0.0%	7.1%
EX 04	4.7%	4.5%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	3.8%	4.2%	2.8%	6.7%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1997						
EX 01	46.6%	44.5%	50.9%	53.8%	57.1%	52.6%
EX 02	28.0%	29.1%	25.8%	23.1%	28.6%	31.6%
EX 03	14.4%	13.8%	15.7%	15.4%	7.1%	10.5%
EX 04	8.2%	8.9%	6.9%	7.7%	7.1%	5.3%
EX 05	2.7%	3.7%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1996						
EX 01	33.8%	30.9%	42.1%	60.0%	50.0%	50.0%
EX 02	29.6%	29.3%	30.5%	20.0%	25.0%	33.3%
EX 03	21.7%	23.9%	15.8%	10.0%	0.0%	16.7%
EX 04	8.7%	9.3%	7.4%	10.0%	25.0%	0.0%
EX 05	6.2%	6.6%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1995						
EX 01	37.0%	34.2%	43.9%	50.0%	50.0%	28.6%
EX 02	34.3%	33.3%	36.7%	50.0%	25.0%	57.1%
EX 03	18.7%	20.5%	14.3%	0.0%	25.0%	14.3%
EX 04	4.8%	4.7%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	5.1%	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1994						
EX 01	37.6%	32.1%	50.0%	25.0%	66.7%	66.7%
EX 02	29.8%	29.6%	30.2%	25.0%	22.2%	33.3%
EX 03	16.0%	18.9%	9.3%	50.0%	0.0%	0.0%
EX 04	9.2%	10.7%	5.8%	0.0%	11.1%	0.0%
EX 05	7.4%	8.7%	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1993						
EX 01	56.0%	54.4%	61.0%	77.8%	78.6%	78.4%
EX 02	23.6%	23.4%	24.3%	16.7%	7.1%	18.9%
EX 03	12.5%	13.5%	9.2%	5.6%	7.1%	2.7%
EX 04	4.6%	4.9%	3.7%	0.0%	7.1%	0.0%
EX 05	3.3%	3.7%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1992						
EX 01	40.3%	39.4%	43.6%	33.3%	57.1%	57.9%
EX 02	32.0%	30.3%	38.4%	50.0%	23.8%	31.6%
EX 03	16.0%	17.5%	10.5%	16.7%	9.5%	5.3%
EX 04	8.1%	8.6%	6.4%	0.0%	9.5%	5.3%
EX 05	3.6%	4.2%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1991						
EX 01	39.8%	37.1%	49.1%	50.0%	52.2%	68.4%
EX 02	33.6%	34.7%	29.8%	43.8%	21.7%	26.3%
EX 03	15.3%	16.3%	11.8%	6.3%	26.1%	0.0%
EX 04	8.5%	8.4%	8.7%	0.0%	0.0%	5.3%
EX 05	2.8%	3.5%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Annexe 3

activité des cadres par groupes désignés - Employés nommés pour une période indéterm

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1991	2789	2410	379	25	67	61
1992	4205	3509	696	53	123	99
1993	4065	3361	704	52	112	106
1994	3750	3090	660	53	109	93
1995	3529	2877	652	48	102	85
1996	3132	2490	642	48	84	73
1997	2980	2324	656	49	79	78
1998	2921	2212	709	49	73	77
Représentation						
1991	100.0%	86.4%	13.6%	0.9%	2.4%	2.2%
1992	100.0%	83.4%	16.6%	1.3%	2.9%	2.4%
1993	100.0%	82.7%	17.3%	1.3%	2.8%	2.6%
1994	100.0%	82.4%	17.6%	1.4%	2.9%	2.5%
1995	100.0%	81.5%	18.5%	1.4%	2.9%	2.4%
1996	100.0%	79.5%	20.5%	1.5%	2.7%	2.3%
1997	100.0%	78.0%	22.0%	1.6%	2.7%	2.6%
1998	100.0%	75.7%	24.3%	1.7%	2.5%	2.6%

Annexe 4 - Page 1

Collectivité des cadres par niveaux et groupes d'ÉE (nombres) - Employés nommés pour une période indéterminé

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	1528	1118	410	31	50	48
EX 02	716	553	163	9	17	20
EX 03	450	363	87	6	3	5
EX 04	148	111	37	3	3	3
EX 05	79	67	12	0	0	1
TOTAL	2921	2212	709	49	73	77
1997						
EX 01	1604	1223	381	29	56	51
EX 02	720	560	160	10	16	18
EX 03	425	355	70	7	3	5
EX 04	157	120	37	3	4	3
EX 05	74	66	8	0	0	1
TOTAL	2980	2324	656	49	79	78
1996						
EX 01	1725	1343	382	31	59	52
EX 02	747	592	155	10	16	14
EX 03	426	363	63	5	6	4
EX 04	156	122	34	2	3	3
EX 05	78	70	8			
TOTAL	3132	2490	642	48	84	73
1995						
EX 01	1980	1578	402	31	71	57
EX 02	835	685	150	10	19	21
EX 03	452	394	58	6	9	3
EX 04	180	145	35	1	3	4
EX 05	82	75	7			
TOTAL	3529	2877	652	48	102	85
1994						
EX 01	2182	1755	427	40	79	63
EX 02	837	699	138	7	19	22
EX 03	445	394	51	5	8	4
EX 04	201	165	36	1	3	3
EX 05	85	77	8	0	0	1
TOTAL	3750	3090	660	53	109	93
1993						
EX 01	2376	1918	458	40	80	74
EX 02	886	737	149	7	20	22
EX 03	486	432	54	4	9	6
EX 04	228	192	36	1	3	3
EX 05	89	82	7	0	0	1
TOTAL	4065	3361	704	52	112	106
1992						
EX 01	2553	2069	484	40	90	71
EX 02	875	743	132	9	20	19
EX 03	466	425	41	3	10	5
EX 04	231	196	35	1	3	3
EX 05	80	76	4	0	0	1
TOTAL	4205	3509	696	53	123	99
1991						
EX 01	1091	896	195	15	34	33
EX 02	891	781	110	8	19	19
EX 03	489	449	40	1	11	5
EX 04	234	202	32	1	2	3
EX 05	84	82	2	0	1	1
TOTAL	2789	2410	379	25	67	61

Annexe 4 - Page 2

des cadres par niveaux et groupes d'ÉE (représentation en pourcentage) - Employés nommés pour une période i

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	100.0%	73.2%	26.8%	2.0%	3.3%	3.1%
EX 02	100.0%	77.2%	22.8%	1.3%	2.4%	2.8%
EX 03	100.0%	80.7%	19.3%	1.3%	0.7%	1.1%
EX 04	100.0%	75.0%	25.0%	2.0%	2.0%	2.0%
EX 05	100.0%	84.8%	15.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	100.0%	75.7%	24.3%	1.7%	2.5%	2.6%
1997						
EX 01	100.0%	76.2%	23.8%	1.8%	3.5%	3.2%
EX 02	100.0%	77.8%	22.2%	1.4%	2.2%	2.5%
EX 03	100.0%	83.5%	16.5%	1.6%	0.7%	1.2%
EX 04	100.0%	76.4%	23.6%	1.9%	2.5%	1.9%
EX 05	100.0%	89.2%	10.8%	0.0%	0.0%	1.4%
TOTAL	100.0%	78.0%	22.0%	1.6%	2.7%	2.6%
1996						
EX 01	100.0%	77.9%	22.1%	1.8%	3.4%	3.0%
EX 02	100.0%	79.3%	20.7%	1.3%	2.1%	1.9%
EX 03	100.0%	85.2%	14.8%	1.2%	1.4%	0.9%
EX 04	100.0%	78.2%	21.8%	1.3%	1.9%	1.9%
EX 05	100.0%	89.7%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	79.5%	20.5%	1.5%	2.7%	2.3%
1995						
EX 01	100.0%	79.7%	20.3%	1.6%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	82.0%	18.0%	1.2%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	87.2%	12.8%	1.3%	2.0%	0.7%
EX 04	100.0%	80.6%	19.4%	0.6%	1.7%	2.2%
EX 05	100.0%	91.5%	8.5%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	81.5%	18.5%	1.4%	2.9%	2.4%
1994						
EX 01	100.0%	80.4%	19.6%	1.8%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	83.5%	16.5%	0.8%	2.3%	2.6%
EX 03	100.0%	88.5%	11.5%	1.1%	1.8%	0.9%
EX 04	100.0%	82.1%	17.9%	0.5%	1.5%	1.5%
EX 05	100.0%	90.6%	9.4%	0.0%	0.0%	1.2%
TOTAL	100.0%	82.4%	17.6%	1.4%	2.9%	2.5%
1993						
EX 01	100.0%	80.7%	19.3%	1.7%	3.4%	3.1%
EX 02	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	88.9%	11.1%	0.8%	1.9%	1.2%
EX 04	100.0%	84.2%	15.8%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	92.1%	7.9%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	100.0%	82.7%	17.3%	1.3%	2.8%	2.6%
1992						
EX 01	100.0%	81.0%	19.0%	1.6%	3.5%	2.8%
EX 02	100.0%	84.9%	15.1%	1.0%	2.3%	2.2%
EX 03	100.0%	91.2%	8.8%	0.6%	2.1%	1.1%
EX 04	100.0%	84.8%	15.2%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	100.0%	83.4%	16.6%	1.3%	2.9%	2.4%
1991						
EX 01	100.0%	82.1%	17.9%	1.4%	3.1%	3.0%
EX 02	100.0%	87.7%	12.3%	0.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	91.8%	8.2%	0.2%	2.2%	1.0%
EX 04	100.0%	86.3%	13.7%	0.4%	0.9%	1.3%
EX 05	100.0%	97.6%	2.4%	0.0%	1.2%	1.2%
TOTAL	100.0%	86.4%	13.6%	0.9%	2.4%	2.2%

Annexe 4 - Page 3

Répartition des cadres par niveaux et groupes d'ÉE (répartition en pourcentage) - Employés nommés pour une période ind

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	52.3%	50.5%	57.8%	63.3%	68.5%	62.3%
EX 02	24.5%	25.0%	23.0%	18.4%	23.3%	26.0%
EX 03	15.4%	16.4%	12.3%	12.2%	4.1%	6.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.2%	6.1%	4.1%	3.9%
EX 05	2.7%	3.0%	1.7%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1997						
EX 01	53.8%	52.6%	58.1%	59.2%	70.9%	65.4%
EX 02	24.2%	24.1%	24.4%	20.4%	20.3%	23.1%
EX 03	14.3%	15.3%	10.7%	14.3%	3.8%	6.4%
EX 04	5.3%	5.2%	5.6%	6.1%	5.1%	3.8%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1996						
EX 01	55.1%	53.9%	59.5%	64.6%	70.2%	71.2%
EX 02	23.9%	23.8%	24.1%	20.8%	19.0%	19.2%
EX 03	13.6%	14.6%	9.8%	10.4%	7.1%	5.5%
EX 04	5.0%	4.9%	5.3%	4.2%	3.6%	4.1%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1995						
EX 01	56.1%	54.8%	61.7%	64.6%	69.6%	67.1%
EX 02	23.7%	23.8%	23.0%	20.8%	18.6%	24.7%
EX 03	12.8%	13.7%	8.9%	12.5%	8.8%	3.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.4%	2.1%	2.9%	4.7%
EX 05	2.3%	2.6%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1994						
EX 01	58.2%	56.8%	64.7%	75.5%	72.5%	67.7%
EX 02	22.3%	22.6%	20.9%	13.2%	17.4%	23.7%
EX 03	11.9%	12.8%	7.7%	9.4%	7.3%	4.3%
EX 04	5.4%	5.3%	5.5%	1.9%	2.8%	3.2%
EX 05	2.3%	2.5%	1.2%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1993						
EX 01	58.5%	57.1%	65.1%	76.9%	71.4%	69.8%
EX 02	21.8%	21.9%	21.2%	13.5%	17.9%	20.8%
EX 03	12.0%	12.9%	7.7%	7.7%	8.0%	5.7%
EX 04	5.6%	5.7%	5.1%	1.9%	2.7%	2.8%
EX 05	2.2%	2.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.9%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1992						
EX 01	60.7%	59.0%	69.5%	75.5%	73.2%	71.7%
EX 02	20.8%	21.2%	19.0%	17.0%	16.3%	19.2%
EX 03	11.1%	12.1%	5.9%	5.7%	8.1%	5.1%
EX 04	5.5%	5.6%	5.0%	1.9%	2.4%	3.0%
EX 05	1.9%	2.2%	0.6%	0.0%	0.0%	1.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1991						
EX 01	39.1%	37.2%	51.5%	60.0%	50.7%	54.1%
EX 02	31.9%	32.4%	29.0%	32.0%	28.4%	31.1%
EX 03	17.5%	18.6%	10.6%	4.0%	16.4%	8.2%
EX 04	8.4%	8.4%	8.4%	4.0%	3.0%	4.9%
EX 05	3.0%	3.4%	0.5%	0.0%	1.5%	1.6%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Annexe 5
Profil d'admissibilité des EX, par groupes désignés et non désignés
Employés nommés pour une période indéterminée, au 31 Mars 1998

Sélection	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles	Non Autochtones	Personnes non handicapées	Non Minorité Visible
Présentement	316	295	21	3	7	8	313	309	308
Cinq prochaines	1251	1097	154	11	28	27	1240	1223	1224
Total	2921	2212	709	49	73	77	2872	2848	2844
Répartition									
Présentement	10.8%	13.3%	3.0%	6.1%	9.6%	10.4%	10.9%	10.8%	10.8%
Cinq prochaines	42.8%	49.6%	21.7%	22.4%	38.4%	35.1%	43.2%	42.9%	43.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Annexe 6
Nombre de départs par année et par groupes désignés
Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1990-91	182	165	17	4	7	3
1991-92	330	307	23	0	5	5
1992-93	250	226	24	4	8	4
1993-94	233	198	35	1	6	7
1994-95	230	201	29	5	6	8
1995-96	489	442	53	5	17	15
1996-97	348	291	57	5	10	6
1997-98	322	297	25	8	10	13
Taux de départ						
1990-91	6.5%	6.8%	4.5%	16.0%	10.4%	4.9%
1991-92	7.8%	8.7%	3.3%	0.0%	4.1%	5.1%
1992-93	6.2%	6.7%	3.4%	7.7%	7.1%	3.8%
1993-94	6.2%	6.4%	5.3%	1.9%	5.5%	7.5%
1994-95	6.5%	7.0%	4.4%	10.4%	5.9%	9.4%
1995-96	15.6%	17.8%	8.3%	10.4%	20.2%	20.5%
1996-97	11.7%	12.5%	8.7%	10.2%	12.7%	7.7%
1997-98	11.0%	13.4%	3.5%	16.3%	13.7%	16.9%

Annexe 7
Nombre de départs par types et par année
Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Retraite	Démission	Autres	PERA et PDA	Total
1990-91	105	73	4	0	182
1991-92	103	134	93	0	330
1992-93	94	82	74	0	250
1993-94	125	102	6	0	233
1994-95	94	124	12	0	230
1995-96	131	59	5	294	489
1996-97	52	31	27	238	348
1997-98	72	21	10	219	322
Total	776	626	231	751	2384

1. Inclut les 1 956 postes du Groupe de la gestion supérieure (SM) qui ont été intégrés au Groupe de la direction. Si l'on exclut les SM, le nombre total de personnes appartenant au Groupe de la direction était 2 789. Le reste de l'analyse, pour l'année 1991, cible l'ensemble du Groupe de la direction, en excluant les SM.