

Profil démographique
des principaux groupes de relève de la direction
1991-1998

K. Malizia
D. Booker
Direction de la recherche
Commission de la fonction publique

Table des matières

Résumé	2
Introduction	4
Sources des nominations au groupe de la direction	6
Caractéristiques des groupes de relève de la direction	7
Distribution de la plage des âges	8
Durée de service dans les groupes de relève	10
Représentation des groupes désignés	11
Femmes	12
Autochtones	14
Personnes handicapées	15
Membres des minorités visibles	16
Discussion	18
Références	20

Résumé

L'analyse des groupes de relève de la direction se fait toujours de la façon la plus large possible. Une telle analyse inclut généralement tous les équivalents EX, les niveaux EX moins 1 et EX moins 2. Notre recherche indique toutefois que les principaux groupes de relève de la collectivité des cadres de direction peuvent en fait être ramenés à une plus simple expression :

- De 1992 à 1997, les principaux groupes de relève de la direction ne visaient qu'une dizaine de catégories professionnelles, dont ont émané environ 70 % des nominations internes.
- La population des employés nommés pour une période indéterminée parmi ces dix principaux groupes de relève ¹ comptait 6 645 personnes (au 31 mars 1998), soit un tiers environ de la relève traditionnelle des EX.

Étant donné l'apport important de cette dizaine de groupes à la collectivité des cadres de direction, il est impérieux que nous ayons une idée plus claire de ce qui les caractérise.

Bien que les initiatives courantes en vue de revitaliser la collectivité des cadres de direction (EX) puissent contribuer à élargir les réserves d'effectifs dont proviendront les cadres, les sources traditionnelles de recrutement continueront d'alimenter dans une large mesure le groupe de relève de la direction. Si les tendances actuelles se maintiennent, le futur profil démographique des EX reflétera principalement les caractéristiques démographiques courantes des principaux groupes de relève. Voici quelques éléments déterminants de ces caractéristiques :

- Les nominations internes à des postes de cadre ont visé en majeure partie les effectifs du niveau de classification PM-06 (19,3 %), puis ceux des niveaux FS-02 (11,2 %), AS-07 (10,8 %) et ES-07 (7,9 %) entre 1992 et 1997.
- Sur cette période de cinq ans, les probabilités de nomination au niveau EX parmi les dix principaux groupes de relève étaient les plus grandes au niveau ES-07 (27,4 %), AS-08 (23,1 %), IS-06 (13 %) et FS-02 (10,8 %). La probabilité d'une promotion parmi les dix groupes de relève semble être liée dans une large mesure à l'échelon hiérarchique.

La représentation des groupes de l'équité en matière d'emploi était meilleure parmi les dix principaux groupes de relève qu'au sein de la collectivité des EX. L'actuel profil démographique des principaux groupes de relève permet d'envisager une croissance continue de la représentation des groupes désignés au niveau de la direction :

- Règle générale, la proportion de femmes parmi les effectifs nommés à un poste de niveau EX a augmenté au cours des sept dernières années.
- Les femmes nommées à un poste de niveau EX parmi les dix principaux groupes de relève étaient plus jeunes que leurs collègues masculins.
- Les femmes ont été nommées au groupe de la direction dans une proportion plus grande (40,6 %) comparativement à leur représentation parmi les dix principaux groupes de

¹Aux fins de ce rapport, le terme « groupe de relève » désigne effectifs d'un niveau de classification particulier (p. ex. PM-06, PM-05) à l'intérieur d'un groupe professionnel qui est une source de nomination à des postes de cadre. Le terme « groupe » dans ce cas-ci ne fait pas référence à un « groupe professionnel » au sein de la fonction publique, c.-à-d. à l'ensemble des effectifs à tous les niveaux de classification à l'intérieur d'un groupe professionnel (p.ex. PM)

relève (31,2 %).

- Les femmes ont joint les rangs des dix principaux groupes de relève dans une proportion plus grande (44 %) que celles nommées au niveau EX (40,6 %).

Cependant que le nombre de femmes faisant partie des dix principaux groupes de relève et qui ont obtenu une promotion excède leur représentation parmi la relève, ce n'est pas le cas des autres groupes de l'équité en matière d'emploi. La proportion d'Autochtones, de personnes handicapées et de membres des minorités visibles nommés au groupe de la direction était moindre que leur représentation dans les effectifs de la relève.

- Les Autochtones étaient représentés dans une proportion de 2,9 % parmi les dix principaux groupes de relève des EX, mais 1,1 % seulement d'entre eux ont été nommés à un poste de niveau EX en 1997-1998.
- Les personnes handicapées représentaient 3,2 % des effectifs des dix principaux groupes de relève, tandis que 2,8 % d'entre elles ont été nommées à un poste de niveau EX en 1997-1998.
- Les membres des minorités visibles représentaient quant à eux 3,7 % des dix principaux groupes de la relève, mais 1,7 % seulement des employés nommés à un poste de niveau EX en 1997-1998.

Introduction

La préoccupation première des gestionnaires de ressources humaines au sein des organisations tant du secteur public que du secteur privé est de recruter et de conserver des effectifs compétents et qualifiés. La réduction des effectifs au sein de la fonction publique depuis quelques années a fait naître des préoccupations quant à la capacité de celle-ci de conserver des employés expérimentés et compétents, d'attirer des candidats de haut calibre et de soutenir la concurrence du secteur privé pour l'embauche de professionnels hautement qualifiés. Face à ces enjeux et pour apaiser les inquiétudes qui s'y rattachent, des initiatives ministérielles comme La Relève ont été conçues et mises de l'avant. Durant l'Examen des programmes (1995-1998), de nombreux départs par suite de l'application du Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et de l'offre d'une Prime de départ anticipé (PDA) ont augmenté la difficulté de conserver une organisation vitale et compétente. Bien que ce phénomène ait eu des répercussions dans tous les secteurs de la fonction publique fédérale, un de ceux les plus durement touchés est celui de la dotation en personnel de direction.

Une des conséquences de la rationalisation des effectifs et des deux programmes d'encouragement (PERA et PDA) est la réduction constante de la taille de la collectivité des cadres de direction, qui est passée de 3 757 postes d'attache d'une durée indéterminée en 1994 à 2 919 en 1998². La population des EX au cours de cette période a diminué dans une proportion plus grande en quelque sorte (22,3 %) que celle de l'ensemble des effectifs occupant un poste de durée indéterminée dans la fonction publique (20,2 %).

L'Examen des programmes a influé aussi sur le profil d'âge du groupe de la direction (EX) qui est devenu plus asymétrique, la concentration des cadres étant plus grande dans le groupe des 45 à 55 ans. Cette situation fait craindre un exode éventuel des rangs de la direction au sein de la fonction publique. Le recrutement restreint et l'avancement limité de plus jeunes employés à des postes de niveau EX et dans les rangs des groupes de relève internes ont exacerbé la situation difficile du groupe de la direction vieillissant qui arrive à la retraite.

Un des objectifs phares des gestionnaires de ressources humaines est d'accroître la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles à tous les niveaux de la fonction publique fédérale. Les activités de recrutement et les promotions internes étant limitées depuis des années, nous sommes encore loin de la représentation souhaitée. Pour élaborer des stratégies de recrutement parmi ces quatre groupes désignés en vue de combler des postes de niveau EX, il faut avant tout avoir une meilleure idée du profil démographique des principaux groupes de relève de la collectivité des EX³.

² Toutes les données sur les effectifs et les nominations publiées dans ce rapport ont été fournies par la Direction de la gestion de l'information et de la revue de la Commission de la fonction publique sous forme de données cumulatives pour les années 1991 à 1997 et de données par cas pour l'exercice de 1997-1998. Les données sur les effectifs sont tirées de l'information de fin d'année (31 mars) et les fichiers sur les nominations sont fondés sur le Rapport d'opération de dotation (ROD) qui est produit au cours de l'exercice (1^{er} avril au 31 mars).

³ L'information sur les groupes désignés résulte de la comparaison des renseignements tirés de la base de données sur l'équité en matière d'emploi du Conseil du Trésor (au 31 mars 1998) et des fichiers de la CFP sur les nominations, la population et les cessations d'emploi correspondant aux années où l'information issue de déclarations volontaires est enregistrée dans la base de données du Conseil du Trésor. L'exhaustivité et la précision de l'information sont par conséquent subordonnées à la volonté des employés de communiquer volontairement des renseignements personnels, au fait qu'ils aient l'occasion de le faire et à leur coopération le cas échéant.

Depuis toujours, les nominations à des postes de niveau EX sont faites parmi les effectifs d'un large éventail de classifications professionnelles, surtout dans la catégorie Scientifique et professionnelle et la catégorie Administration et service extérieur (Tableau 1; Nehmé, 1998). De 1992 à 1997, plus de 20 groupes professionnels de différents niveaux ont constitué une réserve pour la collectivité des cadres de direction (Tableau 1). Toutefois, le tableau indique aussi que la majorité des nominations à un poste de niveau EX visait un nombre relativement restreint de groupes et de niveaux professionnels. En réalité, près de 70 % des nominations internes provenaient d'une dizaine de groupes professionnels seulement entre 1992 et 1997.

Tableau 1 : Nominations pour une période indéterminée au groupe de la direction par source de classification (poste d'attache) avril 1992 à mars 1997			
Groupe ou niveau	Equivalent EX	Nbre de nominations au niveau EX	Proportion du total des nominations
PM-06	Moins 1	125	19,1 %
FS-02	Moins 1	72	11,0 %
AS-07	Moins 1	70	10,7 %
ES-07	Equivalent	51	7,8 %
PM-05	Moins 2	24	3,7 %
CO-03	Moins 1	22	3,4 %
AS-08	Equivalent	21	3,2 %
ES-06	Moins 1	20	3,1 %
IS-06	Moins 1	19	2,9 %
FI-04	Moins 1	17	2,6 %
SEREM-02	Equivalent	16	2,5 %
PE-06	Moins 1	15	2,3 %
AS-06	Moins 2	11	1,7 %
ENENG06	Equivalent	11	1,7 %
AU-05	Moins 1	9	1,4 %
ENENG-05	Moins 1	8	1,2 %
PC-04	Moins 1	8	1,2 %
PE-05	Moins 2	8	1,2 %
PG-06	Moins 1	8	1,2 %
CS-04	Moins 2	7	1,1 %
PC-05	Equivalent	7	1,1 %
AOCAI-05	Moins 1	6	0,9 %
Autres équiv. EX	Equivalent	24	3,7 %
Autre EX -1	Moins 1	22	3,4 %
Autre EX - 2	Moins 2	27	4,2 %
EX - 3 et niveaux infér.	Autre	18	2,8 %
Inconnu	Autre	7	1,1 %
Total		652	100 %

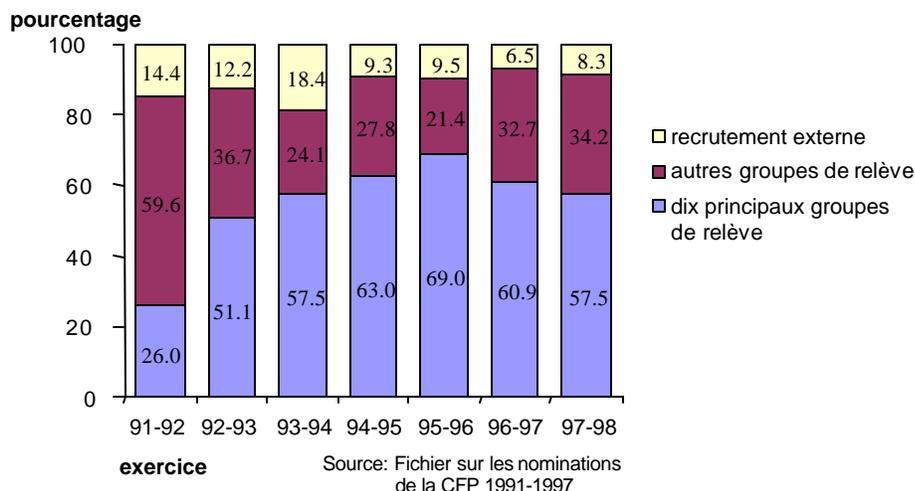
Source: Fichier sur les nominations de la CFP - 1992-1997

Pour donner une idée plus juste du profil démographique des principaux groupes de relève des EX, l'analyse présentée dans ce rapport a pour point de mire les groupes principalement visés par les nominations à des postes de niveau EX. Les caractéristiques démographiques de cette dizaine de groupes forgeront probablement l'image de la future collectivité des EX.

Ce document dresse un profil démographique des dix principaux groupes de relève des EX (PM-06, FS-02, AS-07, ES-07, PM 05, CO-03 AS-08, ES-06, IS-06 et FI-04) et précise les tendances les plus importantes observées au cours des sept dernières années, plus particulièrement la répartition des âges, les taux de mobilité et la représentation des groupes désignés. La recherche réalisée dans le cadre de ce document se limite aux employés nommés pour une période indéterminée et à la classification de leur poste d'attache. À toutes fins pratiques, il était souhaitable de ne pas tenir compte des postes pour une période déterminée comme ils ne représentaient qu'une faible proportion de la collectivité des EX et des principaux groupes de relève des EX (0,3 % et 1,7 % respectivement au 31 mars 1998) et ne visaient aucune des nominations à un poste de niveau EX (exercice financier 1997-1998).

Sources de nomination à des postes de cadre au sein de la fonction publique fédérale

Figure 1 Sources des entrées dans la collectivité des cadres de direction



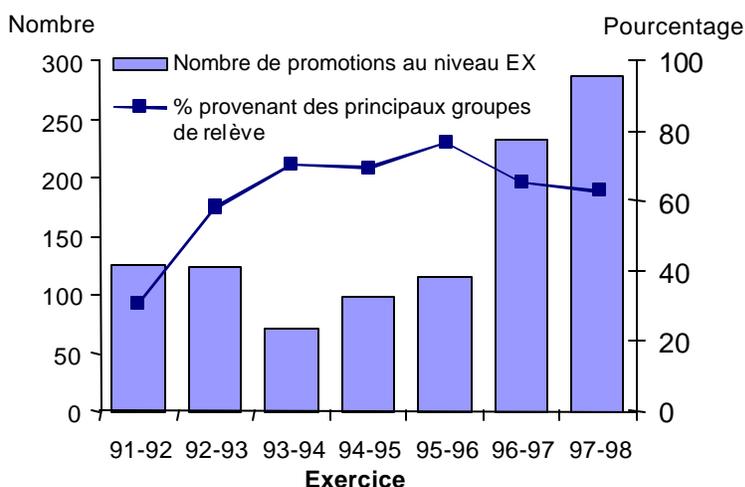
Les nouvelles recrues dans la collectivité des cadres de direction sont choisies normalement par voie de recrutement interne, cependant qu'un dixième environ de tous les candidats nommés sont choisis par voie de recrutement externe. Le nombre d'employés recrutés à l'extérieur de la fonction publique a fluctué de 6,5 % à 18,4 % entre 1991 et 1998, la moyenne étant de 10,1% (Figure 1). Suivant la mise en oeuvre de

l'Examen des programmes, il y a eu une réduction notable des efforts de recrutement externe : le taux de recrutement est demeuré sous la barre des 10 % au cours des quatre derniers exercices. Cette réduction est attribuable à plus grande attention accordée au placement des candidats prioritaires durant la période d'examen et peut-être à la moins grande compétitivité de la fonction publique sur le marché du travail du secteur privé (Rapport du Comité Strong : 1997).

Les promotions et les mutations latérales au sein du groupe de la direction visent un large éventail de classifications professionnelles dans la fonction publique, par contre elles tendent à

Figure 2

Nombre de promotions au groupe de direction et pourcentage venant des principaux groupes de relève des EX



Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1992-1997

se concentrer à l'intérieur de peu de groupes. D'avril 1992 à mars 1997, les nominations au niveau EX ont visé 72 groupes et niveaux professionnels différents. Parmi ceux-là, une dizaine de classifications professionnelles⁴ ont représenté environ 70 % de tous les mouvements d'employés vers la collectivité de la direction durant cette période de cinq ans.

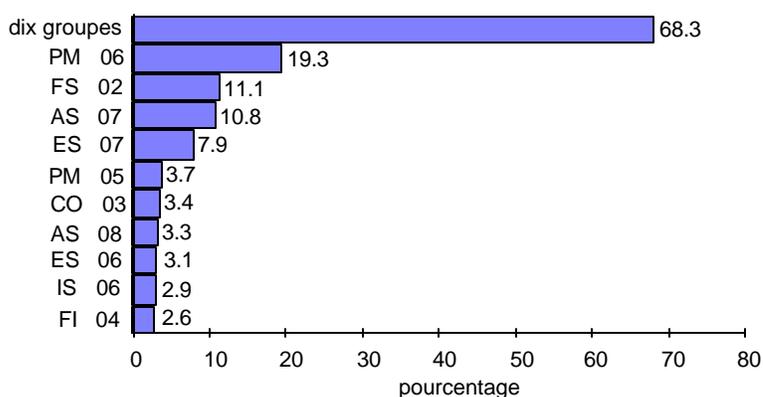
Le taux de mobilité des effectifs des dix principaux groupes de relève vers le niveau EX est passé de 30,4 % en 1991-1992, à 76,3 % pour l'exercice de 1995-1996, mais est demeuré stable dans une certaine mesure de 1994 à 1998. La Figure 2

⁴ Les dix principaux groupes de relève des EX, classés selon le pourcentage de nominations au niveau EX qui en ont résulté du mois d'avril 1992 à mars 1996 sont : PM-06, FS-02, AS-07, ES-07, PM-05, CO-03, AS-08, ES-06, IS-06 et FI-04.

illustre cette tendance par rapport au nombre annuel de nominations internes à des postes de niveau EX de 1992 à 1998.

Le volume de nominations internes au groupe de la direction a fléchi de 1993 à 1996, et est descendu à son plus bas niveau en 1993-1994 alors que seulement 71 personnes parmi les dix principaux groupes de relève ont été nommées à un poste de niveau EX. Vraisemblablement, le nombre peu élevé de promotions au niveau EX durant cette période résulte de changements apportés dans le sillage de l'Examen des programmes. Chose intéressante toutefois, après la première vague de compressions résultant de l'Examen (1994-1996), il y a eu une remontée radicale du nombre nominations dans le communauté des cadres (Figure 2). En 1997-1998, 313 employés ont intégré ce groupe et 287 (91,7 %) d'entre eux ont été recrutés dans la fonction publique.

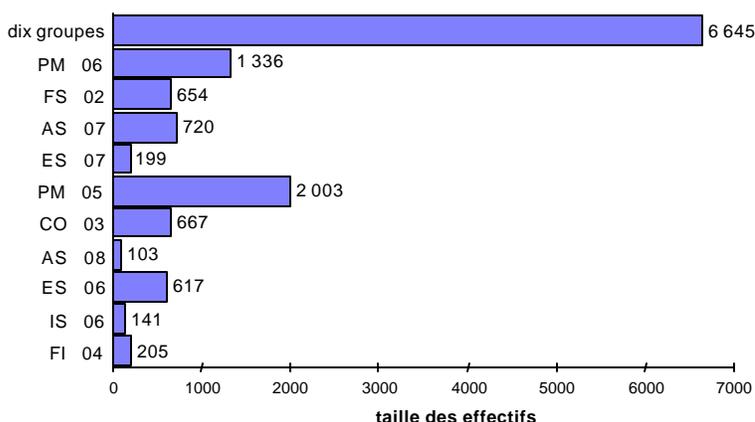
Bien que ces mouvements à l'intérieur de la collectivité des cadres de direction fluctuent, la proportion des candidats faisant partie des dix principaux groupes de relève demeure relativement égale depuis cinq ans. Si la tendance se poursuit, le gros du personnel qui composera la future collectivité des EX aura été recruté parmi cette dizaine de groupes. Un examen des caractéristiques démographiques des dix principaux groupes de relève de la direction précisera certes le futur profil démographique de la collectivité des cadres de direction.

Figure 3**Pourcentage des promotions au groupe de direction parmi les dix principaux groupes de relève des EX**

Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1991-1997

Caractéristiques des groupes de relève des EX

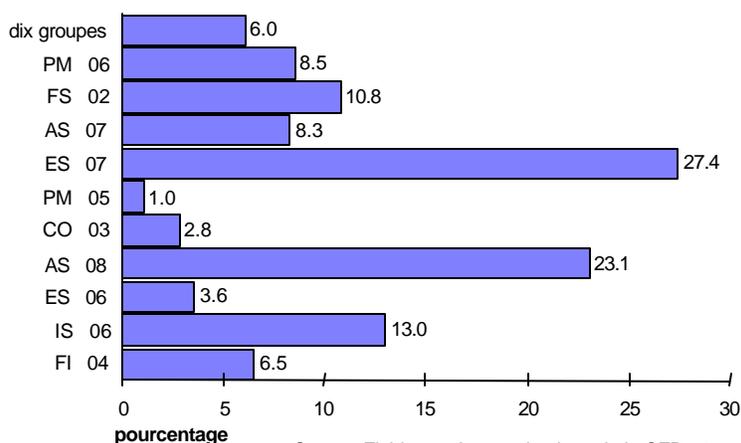
Le pourcentage de nominations au niveau EX parmi les effectifs des dix principaux groupes de relève a varié (Figure 3). Du mois d'avril 1992 à mars 1997, 68,3 % de tous les candidats promus à un poste de niveau EX par voie de recrutement interne ont été choisis dans les dix principaux groupes de relève des EX, plus spécifiquement aux niveaux PM-02 (19,3%), FS-02 (11,1 %) et AS-07 (10,8%). Six des dix principaux groupes de la relève des cadres ont été concernés pas les nominations dans une proportion inférieure à 4%.

Figure 4**Taille des effectifs dix principaux groupes de relève**

Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Comme l'illustre la Figure 4, la taille des dix principaux groupes de relève varie beaucoup. Au mois de mars 1998, le groupe le plus nombreux, celui des PM-05, comptait 2 003 personnes, alors que les effectifs au niveau AS-08 se limitaient à 103 personnes. Malgré cet écart, les deux groupes ont été visés dans une proportion semblable par les nominations à un poste de niveau EX entre 1992 et 1997, indiquant que la taille du groupe ne détermine pas nécessairement la possibilité de promotion à un niveau supérieur.

La Figure 5 illustre les probabilités pour les employés des dix principaux groupes de relève de la direction d'être nommés au sein de la collectivité des EX d'avril 1992 à mars 1997. Le taux, qui est le rapport entre le nombre de promotions au groupe de direction et la taille des groupes de relève, a été évalué à 6 % durant cette période de cinq ans. Les probabilités pour les effectifs des niveaux ES-07 et AS-08 d'être nommés à un poste de cadre étaient élevées (1 chance sur 4). Le taux de probabilité grimpeait à 8,5 % pour les effectifs au niveau PM-06.

Figure 5**Probabilité d'une promotion au groupe de direction parmi les dix principaux groupes de relève des EX (avril 1992 à mars 1997)**

Source: Fichier sur les nominations de la CFP et Fichier sur la population de la CFP (au 31 mars)
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Les rapports établis démontrent que la promotion des membres de la relève à des postes de niveau EX repose largement sur l'équivalence des postes. Ce sont les effectifs des groupes qui se rapprochent le plus de la collectivité des cadres de direction, ES-07 et AS-08, reconnus tous les deux comme des équivalents EX, qui ont le plus de chances d'obtenir une promotion, ceux de la catégorie EX moins 2 (PM-05), le moins de chances. Pour ce qui est des effectifs des sept autres groupes de relève, tous considérés des EX moins 1, le taux de probabilité d'un mouvement direct dans la collectivité des cadres de direction durant la période de cinq ans était de 2,8 % pour les CO-03 et de 13 % pour les IS-06.

Distribution de la plage des âges

L'incidence des programmes d'encouragement (PERA et PDA) et les activités d'embauche limitées durant la période d'examen des programmes ont exacerbé la hausse du nombre des babyboomers dans la distribution des âges des employés de la fonction publique, dont on compte une forte concentration chez les 40 à 55 ans (Nehmé : 1998). Au cours des prochaines années, l'actuel profil des âges se traduira par une explosion du nombre de départs au fur et à mesure que ces employés atteindront l'âge d'admissibilité à la retraite. La question soulève des préoccupations à l'égard surtout de la collectivité des cadres de direction, où la proportion d'employés plus âgés est plus grande encore que dans l'ensemble de la fonction publique. Dans un futur proche, on s'attend à une réduction du nombre des départs parmi la collectivité des cadres de direction (Gorber, Li et Booker: 1998) puisque l'Examen des programmes a provoqué une succession de départs anticipés parmi ces cadres qui devaient prendre leur

retraite à court terme. Cette réduction sera suivie toutefois d'une remontée en flèche des départs au niveau EX comme la plupart des cadres de direction toujours en poste arrivent à l'âge de la retraite. Les groupes de relève des EX ont été touchés de façon semblable par l'Examen des programmes, ainsi de leurs profils d'âge. Pour régulariser la répartition des âges dans la collectivité des cadres de direction, il faudra nommer des employés relativement plus jeunes parmi les groupes de relève des EX.

Contre toute attente, ces principaux groupes de la relève des cadres se révèlent plus jeunes (moyenne de 47,1 ans) que les autres groupes de cadres (moyenne de 50,2 ans) tel que la Figure 6 le démontre. (au 31 mars 1998). Les employés faisant partie des dix principaux groupes de relève et qui ont été nommés au

niveau EX étaient plus jeunes (moyenne de 44,2 ans) que leurs collègues de travail dans une mesure statistiquement significative. Si cette tendance se poursuit, elle pourrait avoir pour effet de régulariser à long terme l'actuelle distribution asymétrique des âges parmi le groupe de la direction.

Figure 6
Répartition des âges parmi les cadres de direction, dix principaux groupes de direction, promotions au niveau EX depuis ces groupes

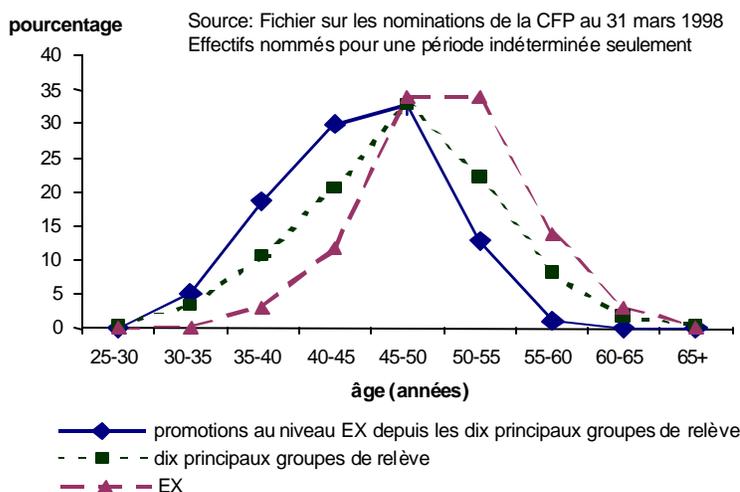
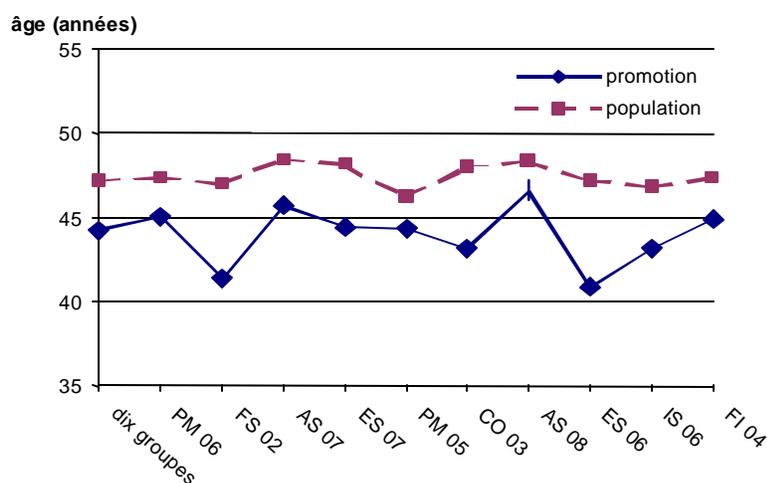


Figure 7
Âge moyen des effectifs des principaux groupes de relève et promotions au niveau EX depuis ces groupes



Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

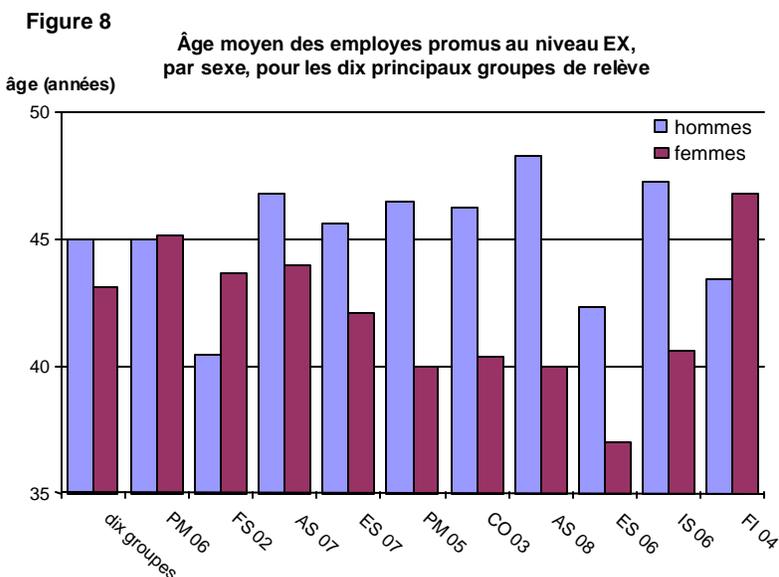
La tendance générale qui se décrit par la nomination d'employés plus jeunes à des postes de niveau EX a été observée de façon relativement uniforme dans les dix principaux groupes de relève de la direction durant l'exercice financier de 1997-1998, comme l'illustre la Figure 7.

La moyenne d'âge des employés de chacun des dix groupes de relève qui ont été nommés à un poste de niveau EX était moins élevée que l'âge moyen dans chacun de ces groupes. La moyenne d'âge des employés aux niveaux FS-02 et ES-06, nommés au groupe de la direction, était considérablement moins élevée que la moyenne d'âge

des effectifs de ces deux groupes.

En tenant compte du profil selon le sexe des effectifs des dix principaux groupes de relève, on constate que les femmes étaient généralement plus jeunes que leurs collègues masculins. L'âge moyen des femmes était de 45,2 ans comparativement à 48,1 ans pour les hommes (au

31 mars 1998). Cet écart entre les sexes demeure lorsqu'on examine l'âge des employés des dix principaux groupes de relève qui ont été nommés au niveau EX en 1997-1998. Règle générale, les femmes promues à ce niveau étaient sensiblement plus jeunes (43,1 ans) que les hommes nommés au groupe de la direction (45 ans). Comme l'indique la Figure 8, cette tendance s'appliquait à la plupart des dix groupes de relève, les seules exceptions étant les groupes FI-04, FS-02 et PM-06. Les données actuelles indiquent que non seulement les femmes nommées au niveau EX sont plus jeunes que leurs collègues masculins mais que les femmes obtenant une promotion sont plus jeunes que les hommes.

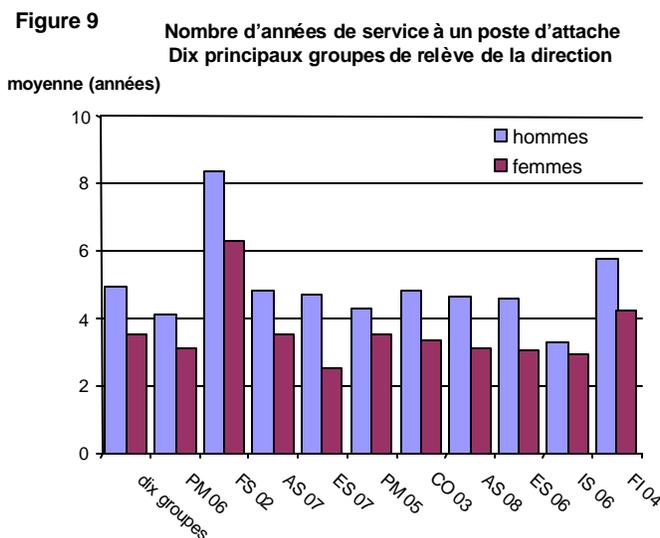


Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
 Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Durée de service dans les groupes de relève

Un indicateur possible des probabilités de promotion au niveau EX est la durée de service dans les groupes de relève. Un examen du nombre d'années pendant lequel un employé occupe un poste d'attache peut donner un aperçu des déplacements du personnel à l'intérieur comme à l'extérieur des dix principaux groupes de relève des EX.

Règle générale, les membres des dix principaux groupes de relève des EX occupaient leur poste d'attache depuis 4,5 ans en moyenne au 31 mars 1998. La moyenne était moins élevée chez les femmes que chez les hommes. Selon les statistiques sur les effectifs, les femmes avaient occupé un poste dans un des dix principaux groupes de relève de la direction pendant 3,5 ans en moyenne, comparativement à 4,9 ans dans le cas des hommes. Cet écart entre les sexes est manifeste dans les dix principaux groupes de relève (Figure 9). Les différences les plus prononcées visaient les postes aux niveaux FS-02 (2,1 ans) et ES-07 (2,2 ans), les moins prononcées, les postes aux niveaux PM-05 (0,8 ans) et IS-06 (0,3 ans).



Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
 Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Les données sur les effectifs démontrent que les femmes qui occupent des postes semblables à ceux des hommes sont plus jeunes et qu'elles assument ces fonctions depuis moins

longtemps qu'eux. Il est possible que les femmes aient intégré depuis peu seulement les rangs de l'un ou l'autre des dix principaux groupes de relève des EX, ce qui expliquerait qu'elles occupent un poste de relève depuis moins longtemps. Ce pourrait être aussi que le roulement du personnel féminin est plus rapide que dans le cas des effectifs masculins à l'intérieur des groupes de relève. Si la durée de service relativement plus courte dans les groupes de relève indique un déplacement de personnel à des postes de niveau EX, il faut conclure que les femmes obtiennent une promotion à un plus jeune âge que les hommes. Malgré le taux de promotion accéléré chez les femmes, les hommes ont été nommés à un poste de niveau EX dans une proportion plus grande qu'elles ces dernières années, comme l'indiquent les données publiées dans la prochaine section du rapport. La question de la représentation des femmes dans la collectivité des EX se pose toujours.

Représentativité des principaux groupes de relève

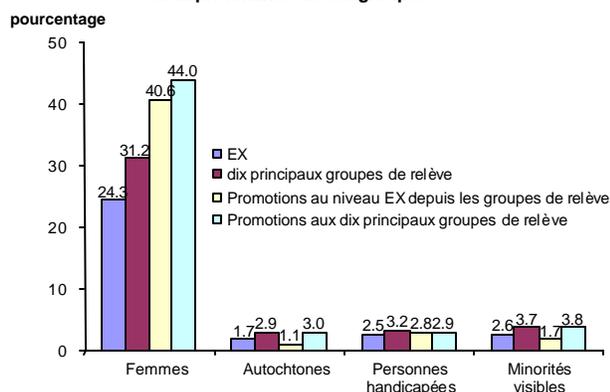
Selon les récentes prévisions, pour que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi soient justement représentés au cours des dix prochaines années, il faudrait que les taux de recrutement internes et externes soient nettement supérieurs aux taux de disponibilité sur le marché du travail (présentation au CHF, oct. 1998, O'Connor, Malizia et Nguyen). À l'heure actuelle, les activités de recrutement externe en vue de combler les postes au niveau EX représentent environ 10 % de toutes les nominations. La vaste majorité des nominations proviennent d'une source interne, principalement des dix principaux groupes de relève. Tout comme les groupes de relève façonneront la collectivité des EX, la représentation des groupes désignés parmi la relève influera sur le profil démographique du groupe de la direction.

Les quatre groupes désignés étaient représentés dans une plus grande proportion dans les principaux groupes de relève qu'ils ne l'étaient dans la collectivité des cadres de direction (Figure 10). Toutefois la situation varie énormément d'un groupe à l'autre pour ce qui concerne le nombre d'entrées dans les groupes de réserve et le nombre de départs par suite d'une promotion à la collectivité des cadres de direction.

La situation la plus favorable serait celle des femmes. Bien qu'elles puissent sembler sous-représentées au niveau EX (24,3 %), elles accèdent à la collectivité des cadres de direction à un taux nettement plus élevé (40,6 %) par rapport à leur représentation et dans les dix principaux groupes de relève (31,2 %) et au niveau EX (Figure 10). Les résultats de l'analyse démontrent que la proportion des femmes parmi les employés nommés au niveau EX dépasse leur représentation parmi les groupes de relève. Le taux élevé des déplacements des femmes hors des groupes de relève et vers la collectivité des cadres de direction pourrait faire naître des préoccupations quant à la capacité de soutenir ce rythme à long terme, mais la question ne se pose pas ici. Il semble qu'il y ait un renouvellement de candidates depuis les niveaux inférieurs de la fonction publique : la représentation des femmes parmi les dix principaux groupes de relève (44 %) dépassait le nombre de femmes quittant ces groupes pour accéder à un poste de niveau EX. Le nombre

Figure 10

Représentation des groupes visés par l'ÉE au niveau EX
Dix principaux groupes de relève, promotions internes à ces groupes
et en provenance de ces groupes



Source: Fichier sur la population de la CFP / base de données sur l'ÉE du SCT
Effectifs nommés pour une période indéterminée au 31 mars 1998 seulement

toujours élevé de femmes qui entrent dans les principaux groupes de relève assurera une augmentation soutenue de la proportion des femmes au niveau EX.

Des modèles semblables de représentation au sein des groupes de relève n'existaient pas pour les trois autres groupes désignés. Le nombre d'entrées dans ces groupes était à peine plus élevé ou inférieur à leur représentation actuelle dans les groupes de relève. La proportion des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles parmi les récentes nominations au groupe de la direction était inférieure à leur représentation parmi les dix principaux groupes de relève. Bien que les Autochtones comptaient pour 2,9 % des effectifs des dix principaux groupes de relève des EX, 1,1 % seulement d'entre eux étaient visés par les promotions au niveau EX en 1997-1998. Les personnes handicapées composaient 3,2 % des dix principaux groupes de relève, tandis que 2,8 % d'entre elles ont été nommées au niveau EX. Et 1,7 % seulement des membres des minorités visibles ont obtenu une promotion à ce niveau tandis qu'ils représentaient 3,7 % des effectifs des dix principaux groupes de relève.

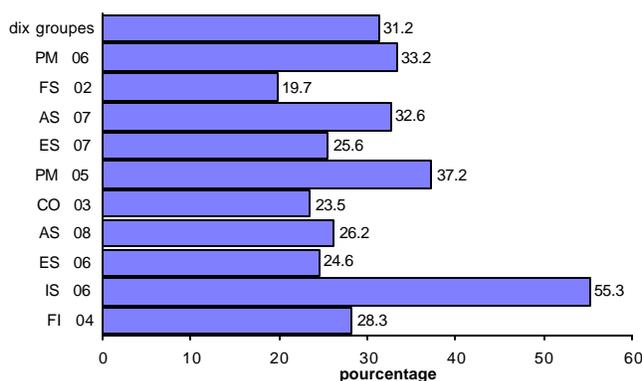
Même si les trois groupes désignés étaient mieux représentés parmi les effectifs accédant aux dix principaux groupes de relève que parmi ceux nommés à un poste de niveau EX, le taux de promotions internes aux dix principaux groupes de relève n'était pas plus élevé que la représentation de ces trois groupes parmi les groupes de relève eux-mêmes. Il semble, à l'exception des femmes, qu'on ait maintenu mais pas amélioré le taux de représentation des groupes désignés, par voie de promotion interne, parmi les dix principaux groupes de relève des EX en 1997-1998. Bien que les Autochtones y soient représentés dans une proportion plus grande que le taux général de disponibilité sur le marché du travail pour les autres groupes de relève, qu'ils ne sont pas suffisamment représentés pour le moment parmi les dix principaux groupes de relève pour garantir une amélioration soutenue et à long terme de leur représentation au niveau EX.

Femmes

Comparativement à l'ensemble de la fonction publique, les femmes sont généralement sous-représentées dans les dix principaux groupes de relève des EX. Au 31 mars 1998, elles composaient 31,2 % des effectifs de ces groupes par rapport à 48,1 % de la fonction publique nommé pour une période indéterminée. Même si la proportion des femmes était relativement élevée dans quelques groupes, notamment au niveau IS-06 où les femmes (55,3 %) surpassent les hommes en nombre, elles étaient sous-représentées dans la majorité des groupes comparativement à la moyenne pour les dix principaux groupes de relève. C'est au niveau FS-02 qu'elles sont le moins représentées (19,7 %). Il y a lieu manifestement d'améliorer la représentation des femmes, surtout dans les groupes où les probabilités d'accès à la collectivité des cadres de direction sont élevées. C'est le cas aux niveaux AS-8 et ES-07, où les femmes composaient respectivement 26,2 % et 25,6 % des effectifs (Figure 11).

Depuis sept ans, on constate une hausse relativement stable du nombre de femmes qui font partie des principaux groupes de relève et sont nommées à des postes de niveau EX

Figure 11
Représentation des femmes dans les dix principaux groupes de relève de la direction



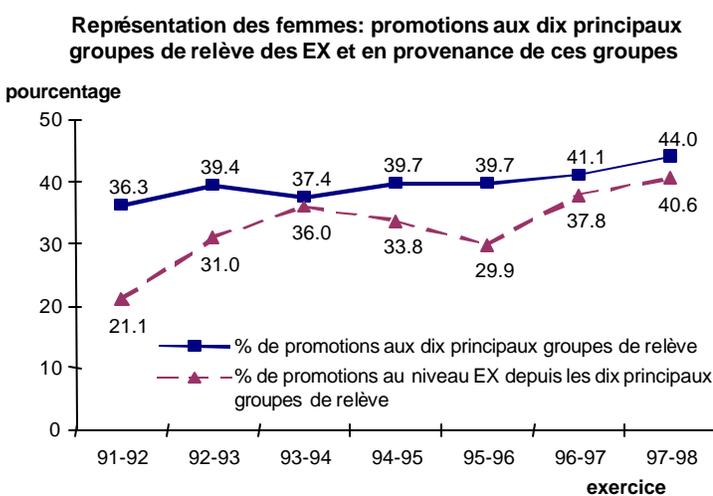
Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

(Figure 12). Durant l'exercice 1991-1992, seulement 21,1 % des personnes nommées au niveau EX étaient des femmes. En 1993-1994, ce chiffre était passé à 36 %. Durant les deux exercices qui ont suivi, il y a eu un fléchissement du nombre de nominations parmi les femmes, mais qui n'a pas duré puisqu'elles représentaient 40,6 % des nominations en 1997-1998. Si on compare le nombre de femmes qui ont joint les rangs des dix principaux groupes de relève au nombre d'entre elles qui sont passées au niveau EX au cours des sept dernières années, on constate que les dix principaux groupes de relève ont renouvelé leurs effectifs féminins dans une proportion plus grande par rapport au nombre de femmes qui ont quitté ces groupes par voie de promotion au niveau EX.

Une comparaison des sources de nomination au niveau EX révèle qu'un nombre relativement élevé de candidates ont été recrutées parmi les dix principaux groupes de relève de la direction. D'avril 1991 à mars 1998, les femmes ont représenté en moyenne 35,2 % des effectifs des groupes de relève nommés à un poste de niveau EX comparativement à 33,4 % de toutes les nominations à ce niveau et à 28 % des nominations par voie de recrutement à l'extérieur de la fonction publique. La proportion hommes-femmes nommés à des postes de niveau EX a toujours été plus équitable dans les dix principaux groupes de relève par rapport à d'autres sources de nomination.

En résumé, la représentation des femmes parmi les effectifs des principaux groupes de relève nommés au niveau EX s'est améliorée au fil des ans, leur proportion étant aujourd'hui de 40 %. Ces niveaux ont été maintenus en partie à cause de la croissance lente mais soutenue du nombre de femmes qui rejoignent les rangs des principaux groupes de relève. Toutefois, les écarts sont grands d'un groupe à l'autre. Il ne semblait pas y avoir de rapport entre la représentation des femmes dans chacun des groupes de relève et la probabilité d'une nomination au niveau EX. Ainsi, parmi les groupes de relève où les probabilités d'une telle nomination sont plus élevées que la moyenne, le groupe FS-02 comptait moins de 20 % de femmes alors que celles-ci composaient plus de la moitié des effectifs du groupe IS-06. Il faudra peut-être procéder à de plus amples analyses pour expliquer ces vastes écarts.

Figure 12

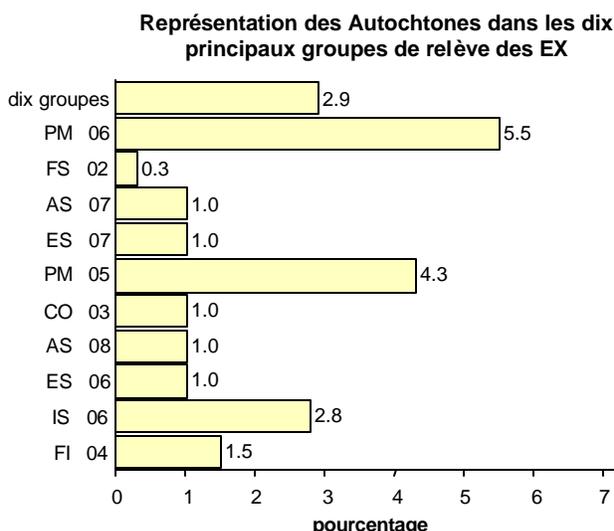


Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1991-1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Autochtones

La proportion des Autochtones dans les dix principaux groupes de relève des EX surpassait leur représentation dans l'ensemble de la fonction publique et la collectivité des cadres de direction. Ils représentaient 2,9 % des effectifs des groupes de relève, comparativement à 2,4 % de la fonction publique et à 1,7 % du groupe de la direction. Toutefois, la représentation des Autochtones était inégale parmi les groupes de relève (Figure 13). Bien qu'ils étaient plus nombreux aux niveaux PM-05 et PM-06 par rapport à la moyenne dans les dix groupes de relève, soit 4,3 % et 5,5 % respectivement, la majorité des postes occupés par des Autochtones sont concentrés dans un ministère (AINC). On compte six groupes de relève où leur représentation est sensiblement la même, soit 1 % ou moins.

Figure 13

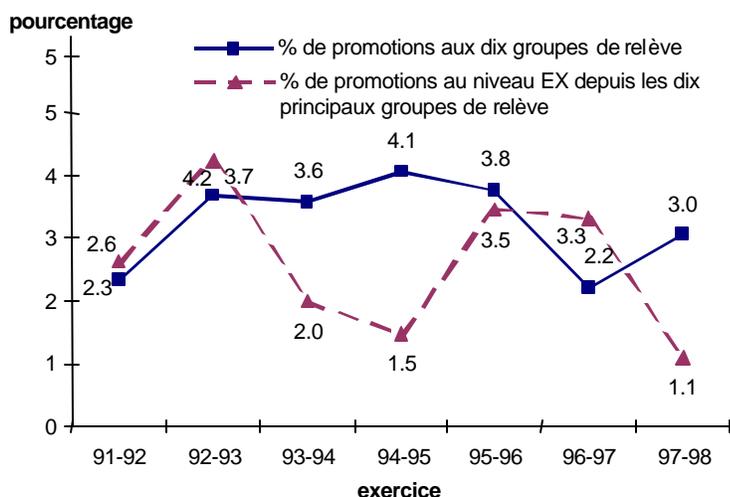


Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Les Autochtones étaient peu nombreux dans les groupes où les probabilités d'accéder à un poste de niveau EX étaient les plus élevées. En fait, sur les quatre groupes où de telles probabilités existent, trois étaient très peu représentatifs du groupe des Autochtones : AS-08 (1,0%), ES-07 (1,0%) et FS-02 (0,3%). Seul le groupe PM-06 comptait un nombre relativement plus élevé d'Autochtones (5,5 %) par rapport à leur représentation générale dans les principaux

Figure 14

Représentation des Autochtones: promotions aux dix principaux groupes de relève en provenance de ces groupes



Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1991-1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

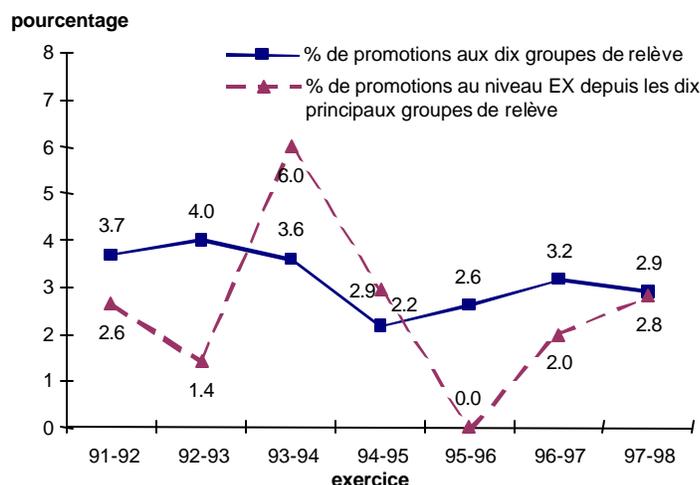
groupes de relève. Comme c'est le cas pour les femmes, il y aurait lieu de canaliser les efforts en vue d'accroître la représentation des Autochtones dans les groupes où les probabilités de nomination au niveau EX sont les plus élevées.

La représentation des Autochtones dans les déplacements de personnel vers les postes de niveau EX a varié d'une année à l'autre, passant de 4,2 % à 1,1 %. Ces écarts prononcés résultent du nombre relativement peu élevé d'Autochtones qui intègrent les rangs du groupe de la direction (le taux de 1,1 % qui correspond à 1997-1998 représente deux des 179 déplacements enregistrés cette année-là).

Comparativement aux nominations à des postes de niveau EX provenant d'autres sources, une plus petite proportion d'Autochtones faisant partie des principaux groupes de relève ont été nommés à des postes de ce niveau. Au

Figure 16

Représentation des personnes handicapées : promotions aux dix principaux groupes de relève en provenance de ces groupes



Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1991-1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

de niveau EX a fluctué au cours des sept dernières années : elle a atteint 6 % en 1993-1994 puis a chuté à zéro en 1995-1996. Règle générale, le nombre de personnes handicapées qui joignent les rangs des dix principaux groupes de relève est plus élevé que le nombre d'entre elles qui obtiennent une promotion au niveau EX. Toutefois, il n'y a pas eu d'augmentation des nominations parmi les personnes handicapées au niveau EX, mais plutôt une légère baisse au cours des sept dernières années.

Depuis toujours, la promotion de personnes handicapées à un poste de niveau EX se fait par voie de mécanismes internes. Si on compare les sources de nomination au niveau EX,

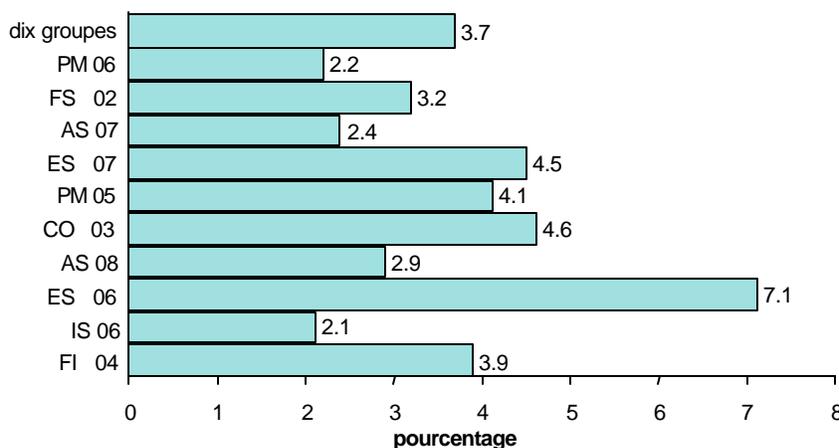
on constate que le taux de représentation des personnes handicapées était semblable, sur une période de sept ans, dans les dix principaux groupes de relève des EX (2,3 %) et parmi tous les effectifs nommés à un poste de niveau EX (2,5 %). D'autre part, aucune personne handicapée n'a été nommée à un poste de ce niveau par voie de recrutement externe au cours de cette même période.

Minorités visibles

En règle générale, les membres des minorités visibles sont sous-représentés dans l'ensemble de la fonction publique et on projette qu'ils continueront à être sous-représentés si de sérieux

Figure 17

Représentation des minorités visibles dans les dix principaux groupes de relève des EX



Source: Fichier sur la population de la CFP au 31 mars 1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

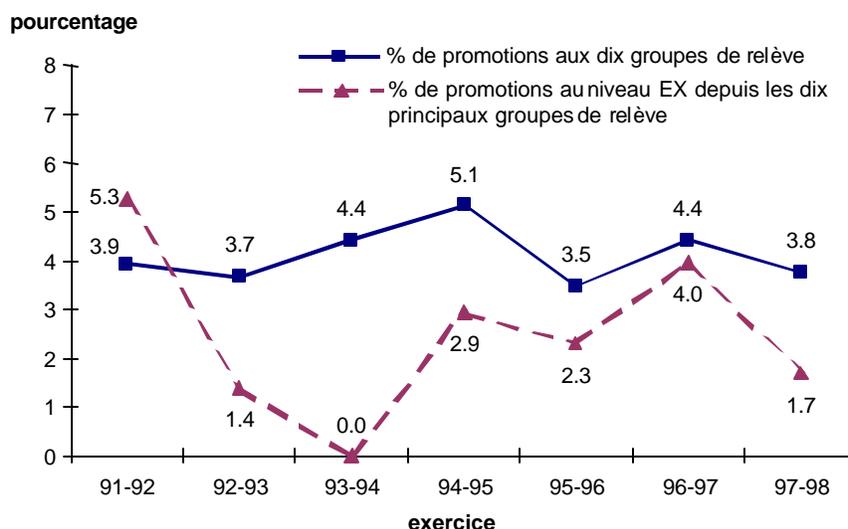
efforts ne sont pas apportés aux niveaux du recrutement (Booker et O'Connor, 1998). Cette sous-représentation des minorités visibles est évidente au niveau exécutif et est également observée dans la composition des dix principaux groupes de relève de la direction, tel qu'indiquée dans la Figure 17. De plus, les membres des minorités visibles composent 3,7 % des effectifs de ces groupes, ce qui est supérieur à leur représentation dans la collectivité des EXs (2,6 %), mais inférieur à leur

représentation dans la fonction publique nommés pour une période indéterminée (5,2 %). La proportion des membres des minorités visibles variait beaucoup dans les dix principaux groupes de relève de la direction, passant de 2,1 % au niveau IS-06 à 7,1 % au niveau ES-06.

Comme pour les Autochtones et les personnes handicapées, le pourcentage de nominations à un poste de niveau EX accordées aux membres des minorités visibles varie au fil des ans : de 5,3 % durant l'exercice de 1991-1992, ce taux a basculé à zéro en 1993-1994, est remonté les deux années subséquentes pour redescendre à 1,7 % en 1997-1998 (Figure 18). Ces grandes fluctuations résultent en partie du petit nombre de nominations.

Figure 18

Représentation des minorités visibles : promotions aux dix principaux groupes de relève en provenance de ces groupes



Source: Fichier sur les nominations de la CFP 1991-1998
Effectifs nommés pour une période indéterminée seulement

Pour la plupart, la proportion de mouvement des minorités visibles dans les dix principaux groupes de relève (Figure 18) a été plus élevée que la proportion de ceux qui ont été promu des groupes de relève vers la communauté des cadres.

Sur une note moins positive cependant, le mouvement au sein des dix principaux groupes de relève a démontré une certaine tendance à l'augmentation sur une période de sept ans, fluctuant essentiellement entre 3,5 % et 5,1 % au tenure de taux des afflux. Si on regarde les autres sources des afflux au sein du groupe des cadres, il y a une évidente possibilité d'augmenter la représentativité.

Bien que le recrutement externe représente seulement un dixième de toutes les nominations au niveau EX, il y ont de plus grandes proportions de nominations de cadres minorités visibles provenant de l'extérieur de la fonction publique plutôt que des sources internes. Sur une période de sept ans, les membres de minorités visibles ont représenté 2,5 % des nouveaux employés dans le groupe de la direction choisis parmi les principaux groupes de relève, comparativement à 3,4 % des candidats sélectionnés dans tous les groupes de relève des EX, et à 6,8 % des candidats recrutés à l'extérieur. Comme c'est le cas pour les Autochtones, la dotation des postes au niveau EX par voie de recrutement externe peut être un moyen qui vaille la peine d'être étudié et utilisé dans une plus large mesure pour accroître la proportion des membres de minorités visibles dans la collectivité des EX.

Conclusion

La modélisation des tendances futures au sein du groupe de la direction laisse présager un taux de départs élevé d'ici cinq à dix ans (Gorber, Li et Booker, 1998), d'où la nécessité de planifier le renouvellement des effectifs à ce niveau. Un suivi des sources de nomination au groupe EX et des caractéristiques des bénéficiaires de ces nominations non seulement donnera une idée du profil futur de la collectivité des EX mais aussi un mécanisme pour en modéliser la composition. Il est essentiel de saisir les particularités du profil démographique des groupes de relève des EX pour pouvoir planifier le renouvellement de la collectivité des EX.

Environ 90 % des candidats nommés à un poste de niveau EX font partie des groupes de relève internes. Les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont sous-représentés dans ces groupes, mais les bassins de main-d'oeuvre à l'extérieur de la fonction publique pourraient s'avérer une source de nomination plus riche et sous-exploitée à cet égard. En effet, le recensement de 1996 indique un taux de disponibilité au marché de l'emploi généralement plus élevée que celui de la représentation de l'équité en emploi au sein de la fonction publique fédérale. Pour tenir compte des stratégies en matière d'emploi dans la planification de la relève de la collectivité des EX, il se peut qu'on doive vérifier et ajuster régulièrement les flux traditionnels à ce niveau.

De toute évidence, la collectivité des EX reflétera en grande partie la composition des groupes de relève de la direction. Il est encourageant de savoir que, comparativement aux caractéristiques actuelles du groupe de la direction, les effectifs des principaux groupes de la relève des EX sont plus jeunes et davantage représentatifs des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Dans un contexte plus général, les mouvements de personnel vers la collectivité des EX se font depuis les niveaux en dehors des groupes de relève immédiats et peuvent, pour employer une image, être perçus comme des sources d'alimentation ou des flux. Une étude plus approfondie de la composition et de l'induction de ces flux est en cours et fera l'objet d'un autre document. Les analyses préliminaires dont il est fait mention dans ce rapport révèlent que les effectifs accédant aux dix principaux groupes de relève représentent davantage les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi que ceux qui sont promus au niveau EX.

Au fil des ans, le nombre de femmes obtenant une promotion au niveau EX s'est accru à un rythme plus rapide que leur représentation dans les dix principaux groupes de relève. Si cette tendance se maintient, elle pourrait tarir les sources de candidates à des postes de niveau EX parmi les principaux groupes de relève, à moins qu'une multiplication des entrées aux groupes de relève des EX lui fasse contrepoids. Heureusement, depuis sept ans, les taux de recrutement interne de femmes dans les dix principaux groupes de relève demeurent supérieurs aux taux de nomination à des postes de niveau EX depuis ces groupes, ce qui permet de renouveler comme il se doit les bassins de candidates.

Les trois autres groupes désignés étaient représentés dans une proportion quelque peu supérieure parmi les effectifs accédant aux dix principaux groupes de relève comparativement aux effectifs promus au niveau EX, mais cette proportion était sensiblement égale à celle enregistrée dans les groupes de relève eux-mêmes. Une intensification des efforts en vue de promouvoir les membres de ces groupes désignés par l'équité en matière d'emploi à la collectivité des EX aurait pour effet d'épuiser rapidement les ressources des groupes de relève de la direction à moins de renouveler celles-ci à un rythme supérieur au rythme actuel. En fait, une modélisation plus détaillée des entrées et des sorties des membres des groupes désignés

par rapport à la collectivité des EX, fondée sur les taux de démission et de retraite qui varient, les taux de recrutement et les estimations des taux de disponibilité sur le marché du travail, a abouti à des prévisions qui établissent la nécessité d'augmenter les activités de recrutement parmi les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi pour pouvoir faire face aux taux de départ élevés qui sont prévus. (O'Connor, Malizia et Nguyen, en cours de préparation).

Il faut nécessairement analyser plus en profondeur les groupes de relève de la direction pour avoir une idée très précise des sources de nomination à la collectivité des EX et des voies qui y mènent, pour sonder davantage aussi les rapports entre les différentes caractéristiques démographiques des effectifs nommés au niveau EX. Les projets suivants, qui sont en cours de réalisation ou ont été proposés, viendraient étayer les résultats énoncés dans ce document.

- Une étude préliminaire des caractéristiques démographiques des rangs qui composent la relève de la collectivité des EX, lesquels englobent les groupes progressant depuis les niveaux inférieurs vers les principaux groupes de relève des EX, a mis en relief une tendance générale voulant que le taux de disponibilité de la main-d'oeuvre féminine soit plus élevé dans les rangs inférieurs des groupes de relève, et que la représentation des trois autres groupes désignés soit en quelque sorte inégale à bien des niveaux dans les grands groupes professionnels (PM, ES et AS). Il faut entreprendre des analyses plus poussées pour comprendre le parcours des effectifs vers le groupe de la direction et le profil démographique de ceux qui joignent les rangs des groupes de relève et progressent vers les postes de niveau EX.
- Les rapports entre la promotion à un poste de niveau EX et les variables démographiques seront étudiés plus à fond au moyen de méthodes statistiques plus perfectionnées pour établir une meilleure corrélation entre les nominations au niveau EX et les variables telles le groupe professionnel, appartenance à un groupe désigné, l'âge, et la durée de service dans un groupe professionnel.
- Avec la publication des estimations relatives aux taux de disponibilité sur le marché du travail tirées du recensement de 1996 et qui s'appliquent tout particulièrement à la fonction publique fédérale ⁵, les taux de représentation des groupes désignés en rapport avec l'équité en matière d'emploi dans les groupes de relève de la direction peuvent être comparés au pourcentage de ces groupes dans les secteurs public et privé. Ces estimations pourraient être intégrées à un modèle dynamique pour la collectivité de la direction, compte tenu des tendances démographiques des différents groupes de relève des cadres de direction.
- Une étude en collaboration (projet d'étude sur les promotions, 1997) sur les mouvements du personnel de la fonction publique pendant dix ans a été entreprise par la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique et Patrimoine Canada, et pourrait jeter un regard rétrospectif sur les rangs qui composent les groupes de relève de la direction, voire identifier les obstacles à l'accès aux postes de niveau EX.

⁵ Doivent être publiées en mars 1999

Références

Booker, Douglas et O'Connor (1999) Employment equity projections 1998-2010, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada

Gorber, Timna, Il, Dajin et Booker, Douglas (1998) Document technique : Prévion des départs parmi les cadres de direction 1998-2007, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada

Nehmé, Micheline (1998) Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada

Nehmé, Micheline et Gorber, Timna (1999) Étude démographique de la collectivité des cadres de direction 1991-1998, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada

O'Connor, Daniel, Malizia, Kathy et Booker, Douglas. Employment Equity Projections : Executive Category 1998-2010, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique du Canada

Pendakur, Ravi et Booker, Douglas (1997) Projet d'étude sur les promotions, CFP

Guide de l'ÉE pour les administrateurs généraux et plan d'action. Présentation conjointe par la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor au Comité des hauts fonctionnaires, 15 octobre 1998.

