



# Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique

## Pleins feux sur Environnement Canada

Nadia Al-Shaikhly  
Rolina van Gaalen

Unité d'analyse du marché du travail  
Direction de la recherche  
Commission de la fonction publique du Canada

Janvier 2003

# Table des matières

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....                                                | <b>1</b>  |
| <b>SOMMAIRE</b> .....                                                          | <b>2</b>  |
| <b>1.0 INTRODUCTION</b> .....                                                  | <b>4</b>  |
| <b>2.0 MÉTHODOLOGIE</b> .....                                                  | <b>5</b>  |
| <b>3.0 RÉSULTATS</b> .....                                                     | <b>6</b>  |
| 3.1 PROFIL DÉMOGRAPHIQUE .....                                                 | 6         |
| 3.2 PROFIL PROFESSIONNEL .....                                                 | 7         |
| 3.3 OBJECTIFS DE CARRIÈRE ET INTENTIONS .....                                  | 9         |
| 3.3.1 <i>Priorités de carrière</i> .....                                       | 9         |
| 3.3.2 <i>Intentions de quitter la fonction publique</i> .....                  | 10        |
| 3.3.3 <i>Intérêt pour une carrière de cadre de direction</i> .....             | 10        |
| 3.4 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL .....                                       | 13        |
| 3.4.1 <i>Compétences actuelles</i> .....                                       | 13        |
| 3.4.2 <i>Besoins en matière de formation et de perfectionnement</i> .....      | 14        |
| 3.4.3 <i>Possibilités en matière de formation et de perfectionnement</i> ..... | 16        |
| 3.4.4 <i>Formation linguistique</i> .....                                      | 16        |
| 3.4.5 <i>Programmes de perfectionnement</i> .....                              | 17        |
| <b>4.0 CONCLUSION</b> .....                                                    | <b>19</b> |

## Sommaire

Le groupe de la génération du baby-boom, dont les membres ont actuellement entre 37 et 56 ans, représente près du tiers de la population canadienne<sup>1</sup>. Alors que de nombreux fonctionnaires de cette tranche d'âge s'acheminent vers la retraite, les employeurs s'inquiètent de plus en plus de leur aptitude à assurer le renouvellement de leur effectif, tout particulièrement aux niveaux organisationnels où l'on retrouve principalement des fonctionnaires plus âgés. C'est dans ce contexte précis que la relève de la direction s'avère particulièrement pertinente.

Au cours de la prochaine décennie, on prévoit que quelque 5 % des cadres de direction actuels de la fonction publique fédérale partiront, tous les ans, à la retraite<sup>2</sup>. Pour contribuer à se préparer à cet exode, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP) a mené un sondage auprès des gestionnaires et des professionnels travaillant au sein des groupes de relève de la direction regroupant les niveaux équivalant à EX et les EX moins 1 et EX moins 2. Le sondage visait à mieux cerner les plans de carrière des personnes interrogées en plus de leurs projets de départ, leur niveau d'intérêt et de préparation par rapport à un poste de cadre de direction, ainsi que leurs besoins au chapitre du perfectionnement professionnel.

Au rang des 2 650 personnes interrogées figuraient 143 gestionnaires et professionnels travaillant à Environnement Canada. On trouvera ci-après les faits saillants des résultats applicables à Environnement Canada :

- La principale différence entre les profils démographiques des répondantes et répondants d'Environnement Canada et ceux des autres fonctionnaires interrogés concerne le niveau de scolarité. En effet, on a constaté que les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada possédaient un niveau de scolarité plus élevé, un pourcentage beaucoup plus important d'entre eux ayant étudié dans le domaine des mathématiques ou des sciences physiques.
- La structure professionnelle d'Environnement Canada se démarque clairement de celle de l'ensemble de la fonction publique. Par rapport au reste de la fonction publique, il est beaucoup moins probable que les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada fassent partie des groupes professionnels qui composent les groupes de relève de la direction traditionnels.
- Les priorités professionnelles les plus fréquemment évoquées par les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada interrogés dans le cadre du sondage sont les affectations spéciales ou intérimaires (41 %) et l'obtention d'un poste plus élevé (41 %). Cependant, le niveau d'intérêt que suscite, chez les personnes interrogées travaillant à Environnement Canada, l'obtention d'un poste plus élevé est moins marqué qu'il ne l'est

---

<sup>1</sup> *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit (Recensement de 2001 : série « analyses »)*, Statistique Canada. 2002. p. 15.

<sup>2</sup> Scott Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*. Présentation au Conseil d'administration du Centre canadien de gestion, 14 décembre 2001. On peut consulter ce document à l'adresse suivante, sur Internet :

[http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ex-demo-ccmd_f.htm).

dans le reste de la fonction publique où 55 % des personnes interrogées ont estimé qu'il s'agissait d'une priorité élevée.

- Les rangs des répondantes et des répondants se répartissent uniformément entre ceux qui comptent prendre leur retraite au cours des dix prochaines années (50 %) et ceux qui prévoient le faire plus tard (50 %). Seule une faible proportion des répondantes et des répondants s'attendaient à quitter la fonction publique pour une raison autre que la retraite (7 %).
- Le niveau d'intérêt que semble susciter une carrière de cadre de direction est un peu inférieur au sein d'Environnement Canada qu'il ne l'est ailleurs dans la fonction publique. Malgré tout, la majorité des participantes et des participants au sondage à Environnement Canada ont manifesté un intérêt à cet égard. Du groupe des personnes interrogées travaillant à Environnement Canada, 43 % se sont montrées « modérément » intéressées tandis que 21 % d'entre elles s'estimaient « très » intéressées. Les pourcentages correspondants dans le reste de la fonction publique sont de 39 % et de 35 %. Les répondantes et répondants d'Environnement Canada qui envisagent de prendre leur retraite dans plus de dix ans étaient plus enclins à être « modérément » ou « très » intéressés à assumer un poste de cadre de direction que ne l'étaient ceux et celles qui prévoient partir à la retraite dans les dix prochaines années (84 % par rapport à 48 %).
- La majorité des personnes interrogées estimaient être d'ores et déjà prêtes à occuper un poste de cadre de direction (38 %) ou ont indiqué qu'elles pourraient l'être d'ici un ou deux ans (24 %). Cependant, plusieurs gestionnaires et professionnels présentent des lacunes sur le plan de certains des types d'expérience professionnelle qui constituent des aptitudes essentielles des futurs cadres de direction.
- Une plus grande expérience au niveau politique vient au premier rang (57 %) de la liste des besoins en matière d'apprentissage des répondantes et répondants, suivie par une meilleure maîtrise de la deuxième langue officielle (50 %). Tandis que 83 % des personnes interrogées dont le français est la première langue ont confirmé avoir atteint la norme CBC en matière de bilinguisme que l'on exige généralement des cadres de direction, seulement 13 % des répondantes et des répondants dont l'anglais est la première langue officielle avaient atteint cette norme. Plus du quart des gestionnaires et des professionnels (28 %) estimaient que leur profil linguistique avait freiné leur avancement professionnel. Une personne interrogée sur cinq (18 %) a indiqué avoir éprouvé de la difficulté à obtenir une formation linguistique.

## 1.0 Introduction

La possibilité, pour les employeurs, de gérer efficacement la relève de leur personnel dépend dans une large mesure de la composition des effectifs tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de leur propre organisation. On assiste actuellement à un vieillissement de la population en âge de travailler au Canada. Le recensement national de 2001 montre qu'alors qu'en 1991 le groupe de la population canadienne ayant de 45 à 64 ans représentait un cinquième de la population totale du pays, en 2001, il en représente désormais près d'un quart. D'ici 2011, on s'attend à ce que ce groupe d'âge représente près du tiers de la population nationale totale. Un nombre sans cesse croissant d'employés et employées approcheront de l'âge de la retraite ou l'auront déjà prise. En outre, les prévisions montrent qu'entre 2001 et 2011, les rangs de la population à la mi-carrière (soit les personnes ayant entre 35 et 44 ans) se resserreront de 12 %<sup>3</sup>. Les employeurs du Canada ressentiront profondément les répercussions de cette évolution sur le plan démographique, alors que la concurrence visant à retenir les services de travailleurs compétents et talentueux sera de plus en plus vive sur le marché du travail.

Les tendances démographiques au sein de la fonction publique fédérale du Canada correspondent à celles du contexte canadien dans son ensemble au sens où l'on y reconnaît un vieillissement de la main-d'œuvre. Cependant, compte tenu du fait que les fonctionnaires ont tendance à prendre leur retraite relativement tôt, il s'avère particulièrement urgent, pour la fonction publique, de préciser sa stratégie pour faire face à la vague prévue de départs à la retraite.

La relève de la direction représente un problème particulièrement préoccupant pour la fonction publique puisque les fonctionnaires n'atteignent généralement pas le niveau de cadre de direction avant d'avoir déjà accompli une partie importante de leur carrière et qu'ils ne soient donc plus âgés. Selon les prévisions, près de 5% des cadres de direction de la fonction publique prendront, tous les ans, leur retraite au cours de la prochaine décennie. On peut de surcroît s'attendre à ce que 2,5% d'entre eux quittent les rangs de la fonction publique pour d'autres raisons<sup>4</sup>.

Pour faciliter la planification de la relève de la direction au sein de la fonction publique, la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique a mené un sondage qui vise à mieux cerner le segment de la main-d'œuvre interne qui constitue la principale source de nouveaux cadres de direction. Ce groupe d'employés et employées se compose de gestionnaires et de professionnels travaillant à un niveau équivalant à EX, ou aux niveaux EX moins 1 et EX moins 2. Le sondage, réalisé en février 2002, visait à saisir les plans de carrière des personnes interrogées en plus de leurs projets de départ, leur niveau d'intérêt et de préparation par rapport à un poste de cadre de direction ainsi que leurs besoins au chapitre du perfectionnement professionnel.

Le rapport intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* propose une analyse détaillée des résultats du sondage, pour l'ensemble de la fonction publique<sup>5</sup>. Le présent rapport propose une analyse des résultats obtenus pour Environnement Canada.

<sup>3</sup> *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit (Recensement de 2001 : série « analyses »)*, Statistique Canada. 2002. p. 4.

<sup>4</sup> Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*.

<sup>5</sup> *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*. Commission de la fonction publique. [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_f.htm)

## 2.0 Méthodologie

Pour établir l'échantillon de base du *Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels*, on a sélectionné au hasard 8 000 personnes occupant un poste de niveau équivalant à EX, EX moins 1 et EX moins 2 de la base de données du système de rémunération du Secrétariat du Conseil du Trésor, à la fin de septembre 2001. Le groupe se composait de 25 956 fonctionnaires (4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2).

D'autre part, des gestionnaires et des professionnels de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) ont été invités à participer au sondage. L'ADRC a déterminé son échantillon de base de la même manière et dans la même proportion que ci-dessus, en se référant à la base de données de son effectif, ajoutant ainsi 1 266 personnes à l'échantillon initial, ce qui faisait porter à 9 266 le nombre de participantes et de participants éventuels de l'échantillon de base.

Pour l'échantillon final de participantes et de participants éventuels, on a retenu le nom des personnes dont il était possible de retrouver l'adresse électronique, soit dans les banques de données des ministères, soit dans l'annuaire électronique Web 500 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). En définitive, on est parvenu à relever l'adresse électronique de 8 576 des 9 266 personnes qui composaient l'échantillon de base. On a comparé l'échantillon final à l'échantillon initial, aucune erreur systématique liée à l'attrition n'étant relevée. On a donc considéré que l'échantillon était représentatif de l'effectif.

La Commission de la fonction publique a invité la société Ipsos-Reid à procéder au sondage, qui a eu lieu par l'entremise d'Internet. On a remis aux répondantes et répondants éventuels l'adresse du site Web du sondage, hébergé sur un des serveurs sécurisés de la société Ipsos-Reid, auquel les personnes concernées ont pu accéder à l'aide d'un numéro d'identification personnel (NIP) confidentiel et unique. Chaque NIP demeurait valide pour un questionnaire dûment rempli. Les répondantes et les répondants ayant interrompu la communication avant d'avoir terminé le sondage pouvaient de nouveau accéder au site en utilisant leur NIP pour finir de remplir le questionnaire. Le sondage en direct s'est déroulé du 12 février au 5 mars 2002. Au total, on a pu recueillir 2 650 réponses utilisables, ce qui représente un taux de participation de 31 %. Les résultats au sondage se sont avérés exacts à  $\pm 1,8$  %, 19 fois sur 20.

Des 438 fonctionnaires d'Environnement Canada invités à prendre part au sondage, 143 ont choisi de le faire, ce qui représente, pour le Ministère, un taux de participation de 33 %, lequel est légèrement supérieur au taux de participation global au sondage.

## 3.0 Résultats

### 3.1 Profil démographique

Les résultats du sondage nous donnent un instantané utile de certaines des caractéristiques fondamentales des fonctionnaires que nous avons consultés à Environnement Canada. Il peut être utile de relever les tendances démographiques significatives puisque celles-ci nous permettent souvent de mieux cerner les facteurs qui ont une incidence sur les expériences et les points de vue des participantes et participants au sondage.

La figure 1 montre que le profil démographique des répondantes et répondants d'Environnement Canada correspond, sous de nombreux aspects, à celui des personnes interrogées dans le cadre du sondage auprès de tous les autres ministères et organismes.

Figure 1  
Profil démographique

|                                  | Environnement Canada |       | Autres ministères/organismes |       |
|----------------------------------|----------------------|-------|------------------------------|-------|
| Toutes les personnes interrogées | 143                  | 100 % | 2 507                        | 100 % |
| Âge                              |                      |       |                              |       |
| 25-34                            | 4                    | 3 %   | 198                          | 8 %   |
| 35-44                            | 42                   | 29 %  | 701                          | 28 %  |
| 45-54                            | 66                   | 46 %  | 1145                         | 46 %  |
| > 54                             | 28                   | 20 %  | 84                           | 16 %  |
| Groupes visés par l'ÉE           |                      |       |                              |       |
| Femmes                           | 37                   | 26 %  | 907                          | 36 %  |
| Minorités visibles               | 10                   | 7 %   | 198                          | 8 %   |
| Autochtones                      | *                    | *     | 60                           | 2 %   |
| Personnes handicapées            | *                    | *     | 84                           | 3 %   |
| Première langue officielle       |                      |       |                              |       |
| Anglais                          | 112                  | 78 %  | 1 881                        | 75 %  |
| Français                         | 30                   | 21 %  | 617                          | 25 %  |
| Niveau d'études                  |                      |       |                              |       |
| Inférieur au baccalauréat        | 13                   | 9 %   | 535                          | 21 %  |
| Baccalauréat                     | 55                   | 39 %  | 800                          | 32 %  |
| Supérieur au baccalauréat        | 75                   | 53 %  | 1 158                        | 46 %  |

\*Pour protéger la vie privée des personnes interrogées, on aura omis les résultats portant sur les groupes formés, au total, de moins de quatre personnes.

Près de la moitié (46 %) des 143 fonctionnaires d'Environnement Canada qui ont pris part au sondage avaient entre 45 et 54 ans, tandis que plus du quart d'entre eux (29 %) avaient entre 35 et 44 ans. Un cinquième (20 %) des personnes interrogées avaient plus de 54 ans, tandis que le groupe des 25 à 34 ans n'était représenté qu'en faible proportion (3 %). L'âge moyen des gestionnaires et des professionnels d'Environnement Canada sur lesquels a porté le sondage était de 47,9 ans, par rapport à 46,9 ans, dans le reste de la fonction publique.

Fait significatif, on remarque que seulement un quart (26 %) des personnes interrogées travaillant à Environnement Canada étaient des femmes. En moyenne, les femmes étaient plus jeunes que les hommes (45,1 ans par rapport à 48,8 ans). Les autres groupes désignés de l'équité en emploi représentaient de petites minorités, les membres des minorités visibles représentant 7 % de l'ensemble, les autochtones et les personnes handicapées représentant chacun 1 % de l'ensemble des participantes et participants d'Environnement Canada. Près de quatre personnes interrogées sur cinq (78 %) travaillant à Environnement Canada ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle.

Si l'on se réfère aux renseignements qui se trouvent à la figure 1, on constate qu'un aspect important qui distingue l'effectif d'Environnement Canada de celui des autres participantes et participants au sondage est celui du niveau de scolarité. Par rapport aux autres personnes interrogées, les membres du personnel d'Environnement Canada présentaient généralement un niveau de scolarité plus élevé. Pas moins de 92 % des personnes interrogées travaillant à Environnement Canada, par rapport à 78 % des personnes interrogées travaillant ailleurs dans la fonction publique, possédaient un diplôme équivalant au moins à un baccalauréat.

Pour ce qui est du profil des études, on relève une autre différence entre les deux groupes. Parmi les fonctionnaires détenant au moins un baccalauréat, les répondantes et répondants d'Environnement Canada étaient particulièrement susceptibles d'avoir étudié dans les domaines des mathématiques et des sciences physiques (43 %) ainsi qu'en agriculture et en sciences biologiques (22 %). Seulement une personne interrogée sur dix (10 %) travaillant ailleurs dans la fonction publique possède une spécialisation dans chacun de ces domaines.

## **3.2 Profil professionnel**

Compte tenu du profil d'âge des personnes interrogées travaillant à Environnement Canada, on ne peut s'étonner du fait que plusieurs de ces personnes aient indiqué posséder déjà de longs états de service au sein de la fonction publique fédérale (FPF). En moyenne, les fonctionnaires d'Environnement Canada travaillent à la fonction publique fédérale depuis 20,6 ans, alors que les personnes interrogées provenant d'autres ministères et organismes y travaillent, en moyenne, depuis 17,9 ans.

Les promotions et les mutations latérales qui composent l'historique professionnel des gestionnaires et des professionnels d'Environnement Canada sont principalement survenues à l'intérieur même du Ministère. Parmi les répondantes et répondants d'Environnement Canada, moins de la moitié (43 %) avaient travaillé pour le compte de plus d'un ministère ou organisme au cours de leur carrière.

Invitées à préciser le groupe fonctionnel dont elles se rapprochaient le plus, trois personnes interrogées sur cinq travaillant pour Environnement Canada (62 %), par rapport à moins de une

personne sur cinq (18 %) parmi les autres personnes interrogées, ont sélectionné celui des sciences et de la technologie (incluant la recherche et le développement). Des minorités moindres, mais néanmoins importantes de ce Ministère ont choisi les groupes de la politique, et de la réglementation et de l'inspection (respectivement 13 % et 10 %).

Les personnes interrogées à Environnement Canada travaillaient principalement dans les groupes professionnels des Sciences physiques (PC – 30 %), de la Météorologie (ME – 20 %), de la Recherche scientifique (SE – 10 %), ainsi que de l'Économique, de la sociologie et des statistiques (ES – 8 %). Dans le reste de la fonction publique, on retrouve un niveau de concentration moindre. Les quatre principaux groupes professionnels les plus largement représentés parmi les personnes interrogées qui ne travaillaient pas pour le compte d'Environnement Canada étaient les suivants : Administration des programmes (PM : 18 %), Économique, sociologie et statistiques (ES : 12 %), Services administratifs (AS : 9 %) et Commerce (CO : 9 %).

Les personnes interrogées à Environnement Canada étaient considérablement moins concentrées dans la région de la capitale nationale que ne l'étaient les autres (RCN : 37 % par rapport à 66 %). D'autre part, une personne interrogée sur trois oeuvrant pour Environnement Canada (33 %) travaillait dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale tandis qu'une personne sur quatre (25 %) travaillait à l'extérieur de la région de la capitale nationale, mais en Ontario.

Auparavant, les nouvelles nominations aux postes de cadre de direction de la fonction publique fédérale se faisaient à partir de huit groupes professionnels spécifiques. En 2001, les antécédents professionnels de 70 % des personnes visées par une nomination interne à un poste de cadre de direction, au sein de la fonction publique fédérale, mettaient en cause ces groupes professionnels (Services administratifs, Commerce, Économique, sociologie et statistiques, Gestion des finances, Service extérieur, Services d'information, Administration des programmes et Gestion du personnel)<sup>6</sup>. En raison du type de travail réalisé à Environnement Canada, seulement 27 % des personnes interrogées occupent un poste dans les groupes de relève de la direction traditionnels, par rapport à 59 % des personnes interrogées faisant partie du reste de la FPF. Les femmes, qui représentent une minorité parmi les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada sur lesquels a porté le sondage (26 %), détiennent 42 % des postes des groupes de relève de la direction traditionnels et seulement 20 % des postes des groupes de relève de la direction non traditionnels.

Le niveau des postes occupés par les personnes interrogées au sein d'Environnement Canada est généralement comparable à celui des personnes interrogées dans le reste de la fonction publique. Ainsi que l'illustre la figure 2, une personne interrogée sur deux travaillant pour le compte d'Environnement Canada occupe un poste au niveau de relève de la direction le moins élevé (EX moins 2 – 50 %).

---

<sup>6</sup> Serson, *La démographie des cadres (EX) et groupes de la relève de la fonction publique*.

**Figure 2**  
**Niveau de relève de la direction**

| Niveau de relève de la direction | Environnement Canada |             | Autres ministères/organismes |             |
|----------------------------------|----------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|                                  | Nombre               | Pourcentage | Nombre                       | Pourcentage |
| EX moins 2                       | 71                   | 50 %        | 1 226                        | 49 %        |
| EX moins 1                       | 55                   | 39 %        | 937                          | 37 %        |
| équivalent EX                    | 17                   | 12 %        | 344                          | 14 %        |

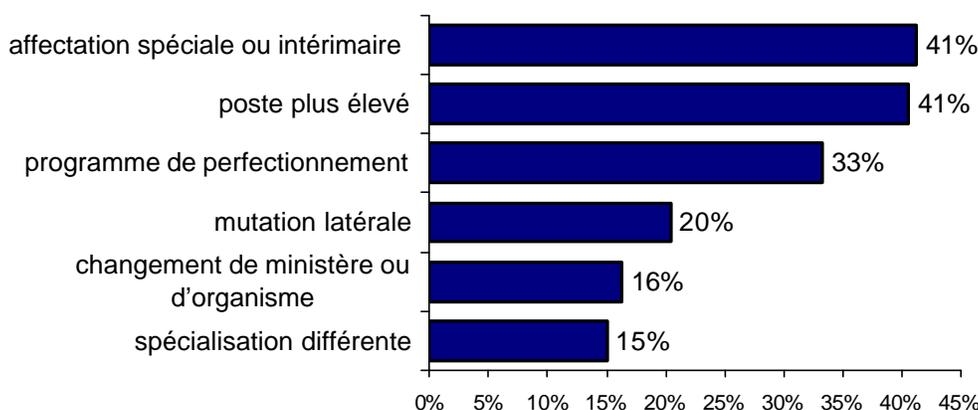
### 3.3 Objectifs de carrière et intentions

Le sondage comprenait un certain nombre de questions visant à évaluer les intérêts et les objectifs professionnels en plus des motivations sur lesquelles s'appuyaient les choix professionnels que les personnes interrogées espéraient prendre. Le sondage a notamment porté sur les priorités de carrière, les intentions de quitter la fonction publique ainsi que l'intérêt à l'égard d'un cheminement de carrière au niveau de la direction et les raisons sous-jacentes.

#### 3.3.1 Priorités de carrière

Les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada souhaitent obtenir un poste plus élevé (41 %), voire un poste spécial ou intérimaire (41 % - voir la figure 3). Cependant, les personnes interrogées travaillant à Environnement Canada étaient moins nombreuses à considérer que l'obtention d'un poste plus élevé représentait une priorité plus élevée que ne l'étaient les personnes interrogées faisant partie du reste de la fonction publique (55 %).

**Figure 3**  
**Priorités de carrière (nbre = 143)**



Les personnes interrogées se sont montrées nettement moins intéressées à poser un geste sur le plan de leur carrière qui ne représentait pas une promotion. Près du tiers des personnes interrogées d'Environnement Canada considéraient comme prioritaire de participer à un programme de perfectionnement (33 %). Tandis que une personne sur cinq accepterait une mutation latérale (20 %), seulement une personne sur six serait intéressée à changer de ministère (16 %) ou à épouser un domaine de spécialisation différent (15 %).

### 3.3.2 Intentions de quitter la fonction publique

Pour prévoir si l'on disposera ou non d'un nombre adéquat de candidates et de candidats au cours de la prochaine décennie pour doter les postes libérés par le départ à la retraite d'un groupe de cadres de direction, il nous incombe de déterminer si l'on peut s'attendre à ce que les fonctionnaires composant actuellement le groupe de relève de la direction continuent d'être au service de leur employeur actuel assez longtemps pour qu'ils soient disponibles lorsque viendra le temps de faire appel à eux.

Le profil démographique montre que 20 % des personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada ont plus de 54 ans et près de la moitié d'entre elles (46 %) ont entre 45 et 54 ans. L'échéancier qu'ont en tête les personnes interrogées, sur le plan de leur retraite, présente donc pour nous un intérêt particulier. Nous avons constaté que 31 % des personnes interrogées envisagent de prendre leur retraite d'ici 1 à 5 ans, tandis que 19 % d'entre elles le prévoient d'ici 5 à 10 ans, que 22 % comptent le faire d'ici 11 à 15 ans, 13 %, dans 16 à 20 ans et 15 % dans plus de 20 ans.

La proportion des gestionnaires et professionnels qui envisagent de prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie (50 %) est tout à fait similaire à celle des cadres de direction dont on prévoit qu'ils partiront à la retraite au cours de cette période. Au vu de ces constatations, nous devons nous demander si les rangs du groupe de relève de la direction peuvent être suffisamment importants pour répondre à la demande de cadres de direction. Dans l'analyse de cette question, nous devons nous rappeler que le nombre total de cadres de direction est considérablement inférieur à celui de ceux qui composent le groupe de relève de la direction du Ministère. En d'autres termes, la proportion de 50 % des gestionnaires et professionnels qui n'envisagent pas de prendre leur retraite avant au moins dix ans représente un nombre beaucoup plus important de personnes que ne l'est celui des cadres de direction actuels qui prendront leur retraite au cours de cette période. Quoi qu'il en soit, nous devons convenir du fait qu'une analyse approfondie de ce type déborde du cadre du présent rapport et devrait être réalisée par des prévisionnistes dans le domaine de la démographie. Qu'il nous suffise d'affirmer que les résultats de notre sondage ne nous donnent aucune raison manifeste de nous inquiéter indûment des intentions des gestionnaires et des professionnels d'Environnement Canada, au chapitre de leur retraite.

Les données ne nous donnent pas plus de raison de nous préoccuper des répercussions des départs volontaires avant la retraite, puisqu'une proportion relativement faible de personnes interrogées d'Environnement Canada prévoient quitter les rangs de la fonction publique pour une raison autre que la retraite (7 %).

### 3.3.3 Intérêt pour une carrière de cadre de direction

L'une des principales questions à laquelle le présent sondage visait à répondre est celle du niveau d'intérêt que suscite, au sein du groupe de relève de la direction, la perspective de joindre les rangs des cadres de direction de la fonction publique fédérale. Parmi le groupe des fonctionnaires d'Environnement Canada qui ont participé à notre sondage, on a constaté ce qui suit :

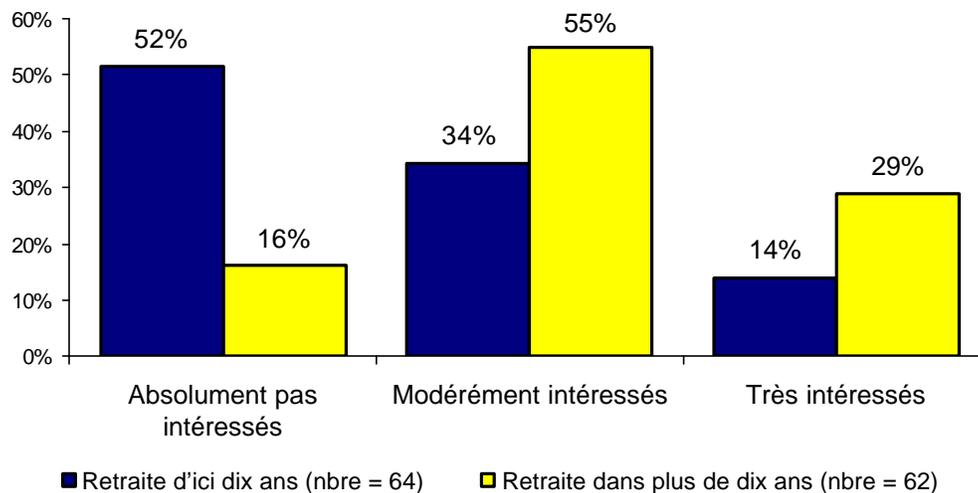
- 36 % n'étaient absolument pas intéressés (par rapport à 27 %, dans le reste de la fonction publique);

- 43 % étaient modérément intéressés (par rapport à 39 %, dans le reste de la fonction publique);
- 21 % étaient très intéressés à devenir cadre de direction (par rapport à 35 %, dans le reste de la fonction publique).

Par rapport au reste des personnes interrogées dans la fonction publique, ces résultats témoignent d'un niveau d'intérêt moindre, à l'égard d'une carrière de cadre de direction, parmi le groupe des répondantes et répondants d'Environnement Canada.

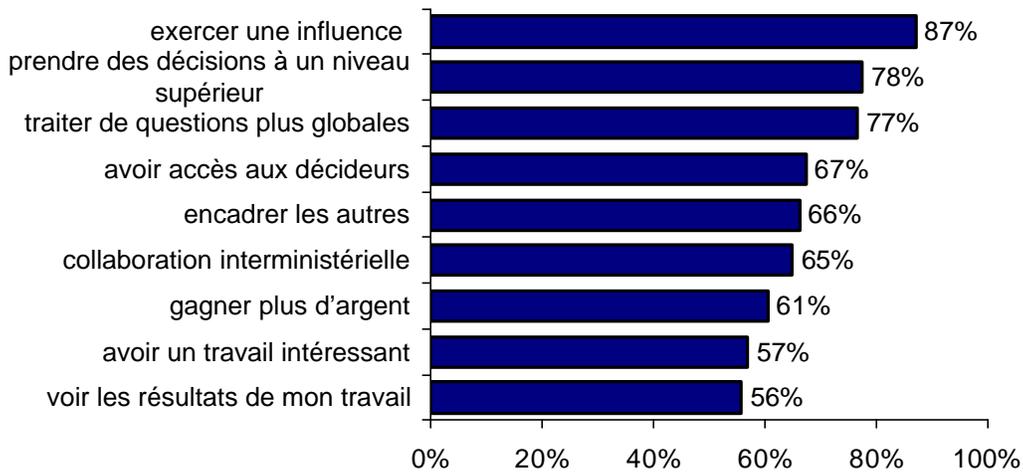
Les personnes interrogées qui n'envisagent pas de prendre leur retraite avant encore au moins dix ans sont plus nombreuses à être modérément ou très intéressées par un poste de direction (84 %) que ne le sont celles qui envisagent de prendre leur retraite au cours des dix prochaines années (48 %). (Voir la figure 4).

**Figure 4 :**  
**Échéance de la retraite et intérêt à l'égard d'une carrière de cadre de direction**



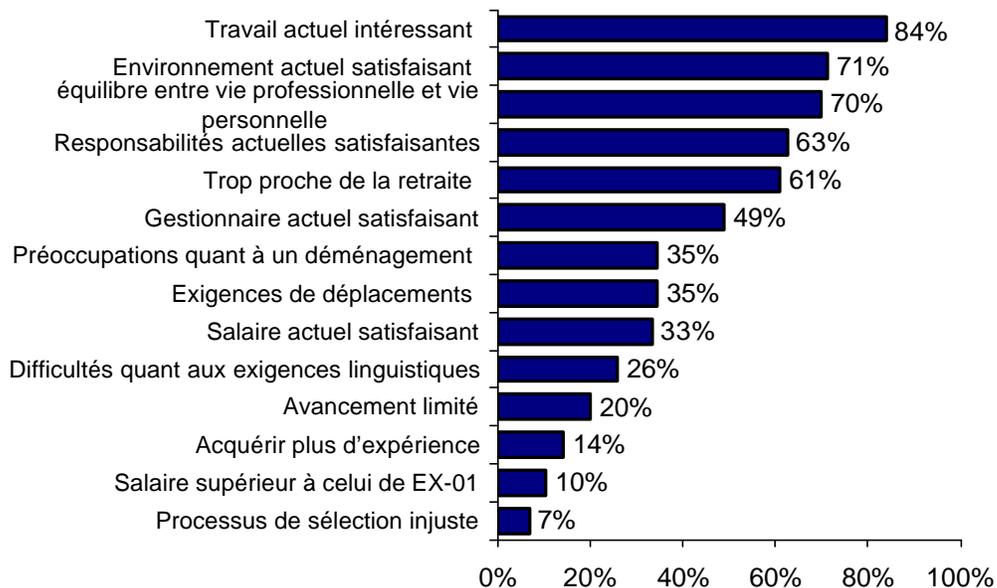
Les quelque deux tiers des personnes interrogées dans le cadre du sondage qui se sont montrées « modérément » ou « très » intéressées par une carrière de cadre de direction ont évoqué une vaste gamme de raisons pour justifier leur intérêt (voir la figure 5). Aux premiers rangs de leur motivation figurait le désir d'exercer une influence (87 %), de prendre des décisions à un niveau supérieur (78 %) et de traiter de questions plus globales (77 %).

**Figure 5**  
**Pourquoi vouloir devenir cadre de direction? (nbre = 86)**



Quatre personnes interrogées sur cinq (84 %) parmi le groupe de celles qui ne s'estimaient pas intéressées par un poste de direction ont indiqué, comme motif expliquant leur manque d'intérêt à cet égard (voir la figure 6), que leur poste actuel était intéressant. Cette constatation est d'autant plus forte dans le groupe des femmes (93 %). La deuxième raison la plus fréquemment donnée par les répondantes et répondants d'Environnement Canada pour expliquer qu'ils ne souhaitent pas occuper un poste de direction est celle du caractère satisfaisant de leur environnement actuel (71 %), tandis que la troisième raison la plus fréquemment citée concerne les préoccupations quant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (70 %). Les femmes étaient également particulièrement enclines à relever ce facteur (79 %).

**Figure 6**  
**Pourquoi ne pas vouloir devenir cadre de direction? (nbre = 56)**



Deux autres facteurs qui jouent un rôle important relativement à la décision de ne pas rechercher un poste de direction tiennent au fait que les personnes interrogées sont satisfaites de leurs responsabilités actuelles (63 %) et qu'elles sont trop proches de la retraite (61 %).

### 3.4 Perfectionnement professionnel

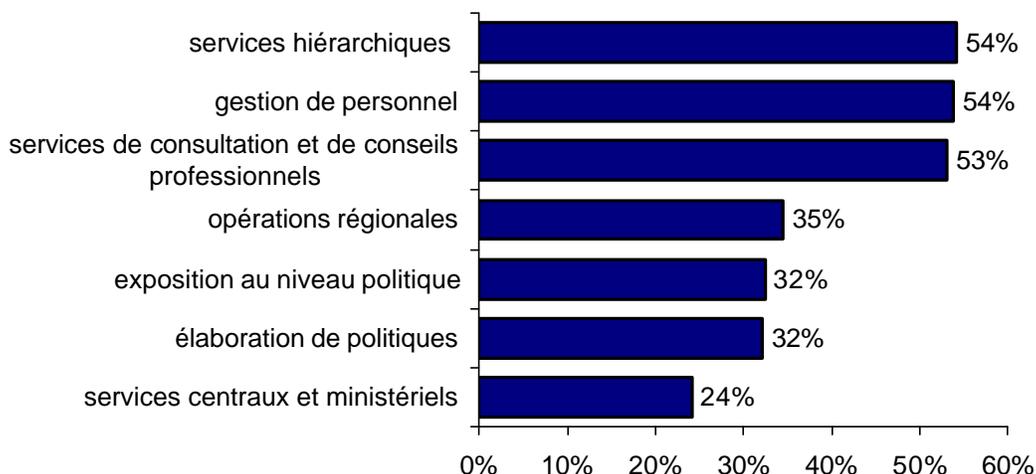
Pour veiller à ce que les personnes qui souhaitent atteindre le niveau de cadre de direction disposent des compétences nécessaires pour leur permettre de faire face aux exigences de ce cheminement de carrière, il convient de se pencher sur les questions de la préparation et des besoins en matière de perfectionnement professionnel.

#### 3.4.1 Compétences actuelles

Lorsque invitées à préciser dans combien de temps elles estimaient qu'elles seraient prêtes à travailler au niveau de cadre de direction, une proportion impressionnante de 38 % des personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada ont indiqué qu'elles s'estimaient déjà prêtes, par rapport à 42 %, dans le reste de la fonction publique. Une personne sur quatre (24 %) a indiqué qu'elle serait prête d'ici un à deux ans, tandis qu'une proportion équivalente (25 %) faisait état d'un délai de trois à cinq ans. Un peu plus d'une personne sur dix (14 %) estimait qu'il lui faudrait plus de cinq ans.

Pour circonscrire plus précisément les forces et les faiblesses des personnes interrogées par rapport aux compétences que l'on s'attend généralement à trouver chez les cadres de direction, nous avons invité les répondantes et répondants au sondage à s'évaluer par rapport à un certain nombre de facteurs d'expérience. La figure 7 illustre le pourcentage de personnes interrogées ayant indiqué posséder un niveau d'expérience élevé dans les domaines évoqués.

Figure 7  
Niveau d'expérience professionnelle élevé (nbre = 143)



Les services hiérarchiques ou la gestion d'activités d'envergure ainsi que la gestion de personnel constituent des domaines dans lesquels les personnes interrogées au sein d'Environnement Canada ont été les plus susceptibles de faire état d'un niveau d'expérience élevé (54 %). En réponse à une autre question du sondage, sept gestionnaires et professionnels sur dix (71 %)

travaillant pour Environnement Canada ont confirmé qu'au moment du sondage, ils géraient ou supervisaient du personnel, par rapport à 66 % des autres participantes et participants au sondage.

Bien qu'une majorité de fonctionnaires travaillant au sein d'Environnement Canada aient également fait état d'un niveau d'expérience élevé dans le domaine des services de consultation et de conseils professionnels (53 %), un pourcentage considérablement moindre de ceux-ci ont indiqué posséder un tel niveau d'expérience dans le domaine des opérations régionales (35 %), de l'exposition au niveau politique (32 %), de l'élaboration de politiques (32 %) et de la prestation de services centraux et ministériels (24 %).

Dans ce dernier type d'activité, nous avons constaté que le niveau d'expérience dont ont fait état les personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada différait considérablement de celui dont avaient fait part les gestionnaires et les professionnels travaillant ailleurs (24 % par rapport à 34 %).

Les constatations relevées dans le cas d'Environnement Canada montrent plusieurs différences significatives en matière d'expérience professionnelle, selon le sexe des personnes interrogées. En effet, les femmes étaient moins nombreuses que les hommes à faire état d'une expérience importante dans les domaines de la gestion de personnel (46 % par rapport à 57 %), des services hiérarchiques (36 % par rapport à 60%) et des opérations régionales (28 % par rapport à 37 %). À l'inverse, les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de posséder une expérience importante dans les domaines des services centraux et ministériels (42 % par rapport à 18 %), d'un travail au niveau politique (43 % par rapport à 29 %) et de l'élaboration de politiques (38 % par rapport à 30 %).

Dans l'ensemble, ces constatations démontrent que malgré qu'ils aient confiance en leur capacité d'assumer un poste de direction, plusieurs gestionnaires et professionnels présentent toujours des lacunes sur le plan de leur expérience professionnelle à l'égard de certaines des responsabilités qu'assument généralement des cadres de ce niveau. D'autre part, les résultats montrent que l'expérience professionnelle varie de manière significative parmi les gestionnaires et les professionnels et que certains segments du groupe de relève de la direction ne sont pas uniformément prêts à assumer un travail de cadre de direction.

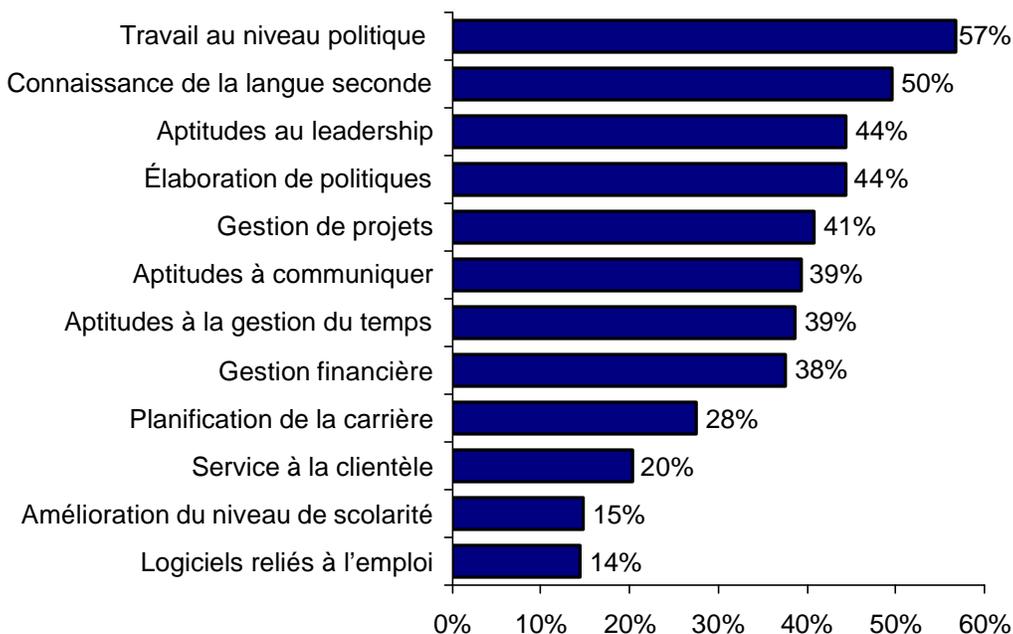
### **3.4.2 Besoins en matière de formation et de perfectionnement**

Dans le contexte de travail d'aujourd'hui, on convient de l'importance critique que revêt l'apprentissage continu. Pour tirer parti des perspectives de carrière, les employés et employées doivent constamment perfectionner leurs compétences face à de nouvelles exigences et attentes ainsi qu'à l'évolution de celles-ci. Les résultats de notre sondage montrent que les gestionnaires et les professionnels sont bien au fait de l'importance d'acquérir de l'expertise et une plus grande expérience professionnelle.

Les personnes interrogées travaillant à Environnement Canada ont reconnu qu'elles devaient se perfectionner dans un certain nombre de domaines. Comme le montre la figure 8, l'amélioration des connaissances propres à un travail au niveau politique a retenu la faveur d'une majorité de fonctionnaires d'Environnement Canada interrogés dans le cadre du sondage (57 %), comme facteur dont ils estimaient qu'il permettrait de favoriser leur avancement professionnel. Ces

constatations vont dans le sens des observations antérieures relativement au caractère limité des occasions dont font état les personnes interrogées quant à la possibilité de travailler dans ce domaine.

**Figure 8**  
**Besoins en matière de perfectionnement professionnel (nbre = 142)**



La connaissance de la seconde langue officielle constitue également une préoccupation importante pour la moitié des personnes interrogées au sein du Ministère (50 %). Cet aspect revêt une importance particulière pour les gestionnaires et les professionnels qui souhaitent occuper un poste de direction puisque la plupart des postes de cette nature exigent actuellement que leur titulaire possède à tout le moins une maîtrise de la deuxième langue officielle au niveau CBC.

Seulement 29 % des gestionnaires et des professionnels d'Environnement Canada ont confirmé posséder un niveau de maîtrise CBC tandis qu'un pourcentage pratiquement équivalent (27 %) indique ne pas avoir atteint ce niveau. Le pourcentage de personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada et qui possèdent le niveau CBC est légèrement inférieur à celui que l'on retrouve dans les autres ministères et organismes (34 %). Bien que ces résultats du sondage s'avèrent préoccupants, il convient de signaler que les compétences linguistiques de 44 % des personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation.

Ces données mettent en lumière une distinction particulièrement significative entre la maîtrise de la langue seconde, par les personnes interrogées dont la première langue officielle est l'anglais et celles dont la première langue est le français. Le pourcentage des groupes dont on a pu confirmer qu'ils respectent la norme CBC est respectivement de 13 % et 83 %. Il convient cependant de souligner que les proportions respectives des personnes interrogées dont les compétences n'avaient pas été évaluées différaient également de manière significative (56 % par rapport à moins de 1 %).

Plus du quart (28 %) des personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada ont indiqué avoir éprouvé de la difficulté sur le plan de leur cheminement de carrière en raison de leur profil linguistique. Comme il fallait s'y attendre, au vu de la différence quant aux pourcentages des deux groupes qui respectent les exigences du niveau CBC, les personnes interrogées dont la première langue officielle est l'anglais étaient beaucoup plus nombreuses à faire état des répercussions négatives de leur profil linguistique sur leur carrière (30 % par rapport à 20 %).

Pour ce qui est des autres aptitudes, plus de deux personnes interrogées sur cinq ont estimé importante l'acquisition d'aptitudes dans les domaines du leadership (44 %), de l'élaboration de politiques (44 %) et de la gestion de projets (40 %).

De manière générale, les hommes étaient plus nombreux à relever la nécessité de parfaire leurs compétences dans la plupart des domaines. La différence entre les hommes et les femmes s'avère la plus marquée en ce qui concerne la gestion de projets (45 % par rapport à 30 %) et la gestion du temps (44 % par rapport à 24 %).

### **3.4.3 Possibilités en matière de formation et de perfectionnement**

Pour qu'ils puissent acquérir les aptitudes qui leur font actuellement défaut, les fonctionnaires doivent se voir offrir des possibilités appropriées. La participation à un programme de formation linguistique et de perfectionnement professionnel peut représenter un excellent investissement, tant pour le fonctionnaire que pour l'employeur.

### **3.4.4 Formation linguistique**

Conformément à ce que prévoit la politique du gouvernement, il convient de permettre aux fonctionnaires qui ne respectent pas actuellement les exigences linguistiques du poste qu'ils occupent de suivre une formation en matière de langues officielles. Dans certains cas, les fonctionnaires suivent un programme de formation linguistique à plein temps. En outre, ils ont couramment accès à une formation interne offerte à temps partiel, qu'ils occupent ou non un poste bilingue.

Comme nous l'avons déjà indiqué, la connaissance de la langue seconde représente l'un des aspects à l'égard duquel les fonctionnaires d'Environnement Canada interrogés dans le cadre du sondage estimaient qu'ils devaient s'améliorer. Cependant, contrairement au reste de la fonction publique, les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada ayant participé au sondage étaient moins nombreux à faire état de la difficulté d'obtenir une formation en langue seconde (18 % par rapport à 26 %).

Les données montrent également que 25 % des personnes interrogées au sein d'Environnement Canada ont suivi une formation linguistique à temps partiel tandis que 15 % d'entre elles l'ont fait, à plein temps. La majorité des personnes interrogées dans le cadre du sondage à Environnement Canada (60 %) n'ont cependant jamais suivi quelque formation linguistique que ce soit au sein de la fonction publique fédérale.

### 3.4.5 Programmes de perfectionnement

Un certain nombre de programmes offerts au sein de la fonction publique visent spécifiquement à aider les fonctionnaires à acquérir les expériences d'apprentissage dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs de carrière<sup>7</sup>. Dans notre sondage, nous avons posé des questions sur l'intérêt que suscitaient ces programmes. Nos constatations permettent de révéler un intérêt particulier à l'égard des programmes d'échanges. Environ un tiers des personnes interrogées à Environnement Canada ont manifesté leur intérêt à l'égard du Programme d'échanges internationaux (36 %), du programme Échanges Canada (33 %) et des Programmes spéciaux des ministères (31 %). Seulement une personne sur dix (10 %) a manifesté de l'intérêt à l'égard du Programme de préqualification des sous-ministres adjoints, tandis qu'une personne sur quatre (24 %) s'est dite intéressée par un programme de formation professionnelle (p. ex. CMA).

Nous avons constaté qu'une petite minorité seulement des personnes interrogées avaient soumis leur candidature à l'un ou l'autre des programmes de perfectionnement offerts. Le programme Cours et affectations de perfectionnement est celui à l'égard duquel le plus grand nombre de demandes ont été présentées (13 % de plus).

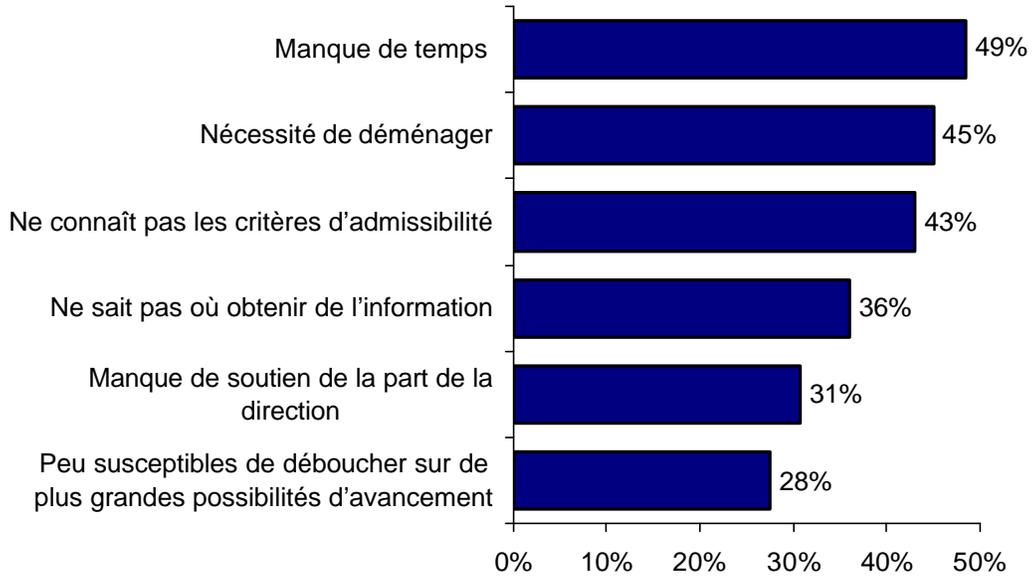
Les résultats du sondage montrent qu'un certain nombre d'obstacles empêchent les fonctionnaires de prendre part aux programmes de perfectionnement. Pour les personnes interrogées travaillant au sein d'Environnement Canada, le principal problème qui se pose quant à l'accès aux programmes est celui du temps. En effet, une personne interrogée sur deux a indiqué que le manque de temps constituait un obstacle à une participation éventuelle à l'un de ces programmes (49 %). Plus de deux personnes interrogées sur cinq ont indiqué que les exigences sur le plan d'un éventuel déménagement expliquaient leur manque de participation (45 %). Les programmes de perfectionnement sont généralement offerts dans la région de la capitale nationale (RCN). En conséquence, nous ne sommes pas surpris de constater que les personnes interrogées qui travaillaient ailleurs au pays étaient beaucoup moins nombreuses que les répondantes et répondants travaillant au sein de la RCN à indiquer que les exigences sur le plan d'un déménagement constituaient un obstacle majeur à leur participation éventuelle (52 % par rapport à 33 %).

Bon nombre de participantes et participants au sondage travaillant à Environnement Canada ont également indiqué que leur méconnaissance des critères et leur manque d'information à l'égard des programmes constituaient des facteurs limitant leur participation. Plus de deux personnes interrogées sur cinq ne connaissaient pas les critères d'admissibilité (43 %) tandis que plus d'une personne sur trois ne savait pas où elle pouvait obtenir de l'information sur les programmes (36 %).

---

<sup>7</sup> On trouvera une description de ces programmes sur le site Web suivant de la Commission de la fonction publique : [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/learn-appren\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/learn-appren_f.htm)

Figure 9  
Facteurs limitant la participation aux programmes de perfectionnement  
(nbre = 136)



## 4.0 Conclusion

Les résultats du sondage, en ce qui concerne Environnement Canada, nous permettent de mieux cerner le groupe de relève de la direction actuel du Ministère ainsi que la manière dont les résultats se distinguent de ceux de l'ensemble de la fonction publique. Les différences relevées quant à la nature des réponses découlent principalement de la structure professionnelle particulière qui caractérise Environnement Canada où, par rapport au reste de la fonction publique, on retrouve une concentration relativement élevée d'emplois dans les domaines des sciences et de la technologie et, par voie de conséquence, une représentation moindre des gestionnaires et des professionnels au sein des groupes professionnels qui composent les groupes de relève de la direction traditionnels.

Malgré ces différences, on dénote un niveau élevé d'intérêt parmi les gestionnaires et les professionnels d'Environnement Canada à l'égard d'un éventuel poste de cadre de direction, même si celui-ci est moins marqué qu'il ne l'est ailleurs dans la fonction publique. Les personnes qui ne comptent pas prendre leur retraite avant au moins dix ans sont particulièrement susceptibles d'être intéressées par de tels postes.

Les résultats du sondage montrent également qu'il convient de se pencher sur les questions relatives à la formation et au perfectionnement, tout particulièrement en ce qui concerne les possibilités d'obtenir de l'expérience au niveau politique et l'amélioration de la connaissance de la langue seconde.

Le fait qu'une personne interrogée sur quatre travaillant au sein d'Environnement Canada ait indiqué avoir éprouvé de la difficulté à suivre une formation linguistique s'avère particulièrement préoccupant au vu du fait que seulement 29 % des gestionnaires et des professionnels d'Environnement Canada ont jusqu'à présent été agréés comme respectant les exigences sur le plan de la langue seconde applicables aux postes de cadre de direction.

Il s'avère donc essentiel de répondre aux besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnel des gestionnaires et professionnels d'Environnement Canada. Un solide engagement dans ce domaine contribuerait indiscutablement à améliorer la capacité du Ministère de gérer les défis qui se poseront, dans l'avenir, au chapitre de la relève de la direction.