



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

100 <sup>ans</sup>  <sub>years</sub>  
1908-2008

# Étude sur la mobilité des fonctionnaires

Rapport de la Commission de la  
fonction publique du Canada

Octobre 2008

Canada 

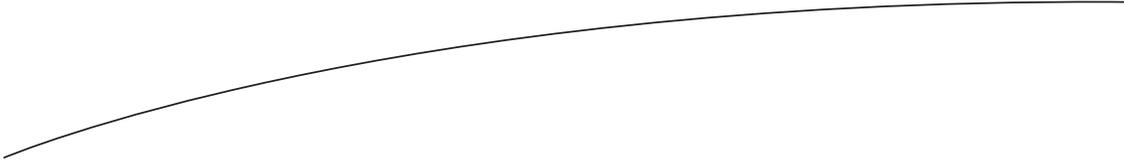
Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : 613-992-9562  
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également accessible sur notre site Web à l'adresse  
**[www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)**

No de catalogue : SC3-129/1-2008F-PDF  
ISBN 978-0-662-04679-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2008



---

---

---



# Étude sur la mobilité des fonctionnaires

Rapport de la Commission de la  
fonction publique du Canada

**Octobre 2008**

# Table des matières

<b>Points saillants</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
Au sujet de la Commission de la fonction publique .....	5
Enjeu de l'étude .....	5
Objectifs de l'étude .....	5
<b>Méthodologie</b> .....	<b>6</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>6</b>
Définition et étude de la mobilité des employés .....	6
<b>Constatations de l'étude</b> .....	<b>9</b>
Mobilité des fonctionnaires à l'échelle du gouvernement .....	9
Mobilité selon les groupes professionnels .....	13
Mobilité interorganisationnelle .....	28
Perspective géographique .....	29
<b>Leçons tirées et conclusion</b> .....	<b>31</b>
<b>Équipe chargée de l'étude</b> .....	<b>32</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>33</b>
<b>Annexes 1</b> : Méthodologie .....	33
<b>Annexes 2</b> : Renseignements statistiques .....	35
<b>Liste des graphiques</b>	
<b>Graphique 1</b> : Nominations et départs contribuant à la mobilité des employés nommés pour une période indéterminée, 2007-2008 .....	7
<b>Graphique 2</b> : Taux global de mobilité – tendances .....	9
<b>Graphique 3</b> : Ensemble de la fonction publique – croissance et départs .....	11
<b>Graphique 4</b> : Répartition des fonctionnaires en fonction de l'âge : comparaison entre 1997-1998 et 2007-2008 .....	12
<b>Graphique 5</b> : Répartition des six groupes professionnels affichant le taux de mobilité le plus élevé comparativement au reste de la fonction publique .....	14
<b>Graphique 6</b> : Taux global de mobilité – groupe PE .....	15
<b>Graphique 7</b> : Croissance et départs – groupe PE .....	16
<b>Graphique 8</b> : Taux global de mobilité – groupe ES .....	17
<b>Graphique 9</b> : Croissance et départs – groupe ES .....	18

<b>Graphique 10</b> : Taux global de mobilité – groupe AS .....	19
<b>Graphique 11</b> : Croissance et départs – groupe AS .....	20
<b>Graphique 12</b> : Taux global de mobilité – groupe IS .....	21
<b>Graphique 13</b> : Croissance et départs – groupe IS .....	22
<b>Graphique 14</b> : Taux global de mobilité – groupe FI .....	23
<b>Graphique 15</b> : Croissance et départs – groupe FI .....	24
<b>Graphique 16</b> : Taux global de mobilité – groupe EX .....	25
<b>Graphique 17</b> : Croissance et départs – groupe EX .....	26
<b>Graphique 18</b> : Nombre d’années passées à un niveau avant une promotion .....	27
<b>Graphique 19</b> : Nombre d’années passées à un niveau avant une promotion – groupe PE .....	28

## Points saillants

Dans son rapport annuel de 2006-2007, la Commission de la fonction publique (CFP) indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. La CFP a donc mené une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances récentes en ce qui a trait à ces déplacements.

L'étude vise à décrire la nature et le niveau des nominations qui mènent à un déplacement au sein de la fonction publique fédérale, à examiner les facteurs qui influent sur ce déplacement et à dégager les leçons tirées. Dans le cadre de cette étude, les déplacements des employés ont été examinés sur une période de 11 ans (de 1997-1998 à 2007-2008). L'étude est fondée sur des renseignements statistiques et sur des entrevues menées auprès de hauts fonctionnaires dans huit ministères et organismes.

Bien gérée, la mobilité peut avoir des répercussions positives à la fois pour les ministères et pour le gouvernement dans son ensemble. En effet, elle ouvre la porte à de nouvelles idées et elle appuie le perfectionnement et l'avancement professionnels des employés. Cependant, un taux de mobilité assez faible ou assez élevé peut avoir des conséquences négatives, notamment sur l'efficacité opérationnelle.

Le taux de mobilité de la fonction publique observé au cours de la période visée par l'étude variait entre 28 % (taux le plus bas) en 1997-1998 et 43 % (taux le plus élevé) en 2001-2002. Le taux de mobilité s'est accru au cours des quatre dernières années, passant de 30 % en 2004-2005 à 42 % en 2007-2008. Cette augmentation est attribuable à divers facteurs, entre autres l'accroissement des promotions à l'interne et les déplacements latéraux<sup>1</sup>. En chiffres absolus, le nombre de nominations pour une période indéterminée a atteint un sommet en 2007-2008 (67 287)<sup>2</sup>.

La croissance de la taille de la fonction publique et l'accroissement des départs à la retraite au cours des 11 dernières années ont influé sur les tendances quant à la mobilité du personnel. Dans l'ensemble, l'effectif nommé pour une période indéterminée a augmenté de 36 % (de mars 1999 à mars 2008) et a atteint 161 998 en mars 2008. Parallèlement, le nombre de départs à la retraite a presque quadruplé au cours de la période visée par l'étude. En tout, 34 647 fonctionnaires ont pris leur retraite ces 11 dernières années. Environ 68 % de ces départs à la retraite ont eu lieu au cours des cinq dernières années.

La mobilité est particulièrement élevée chez certains groupes professionnels. Ainsi, le groupe Gestion du personnel (PE), le groupe Économique, sociologie et statistique (ES) et le groupe Direction (EX) affichaient respectivement des taux de mobilité de 74 %, 71 % et 55 % en 2007-2008. Les facteurs

---

<sup>1</sup> Les déplacements latéraux comprennent les mutations latérales et les autres mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les autres mutations.

<sup>2</sup> L'Étude sur la mobilité des fonctionnaires porte sur les ministères et organismes qui étaient assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au cours des 11 dernières années. Les données relatives aux nominations et à l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada et de plusieurs autres organismes de petite taille ne sont donc pas incluses dans les chiffres présentés.

influant sur ces taux, comme la croissance, les départs à la retraite et les démissions, variaient selon le groupe professionnel, tout comme les types de déplacements (promotions, déplacements latéraux, nominations intérimaires et embauche : recrutement externe et nominations d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée). Le nombre d'années que les employés passent à un niveau donné avant d'obtenir une promotion a diminué chez certains groupes professionnels, situation ayant pour résultat un effectif moins expérimenté. De tous les groupes examinés, c'est le groupe PE qui a affiché la diminution la plus marquée au fil des ans en ce qui a trait au nombre d'années passées à un niveau.

Dans la région de la capitale nationale, on observe un taux de déplacements systématiquement plus élevé que dans les régions. Nous avons constaté peu de déplacements entre la région de la capitale nationale et les autres régions au cours de la période visée par l'étude.

À l'exception des organismes centraux, nous avons observé peu de déplacements entre les différents ministères et organismes. Les organisations de petite taille et de taille moyenne affichaient un taux de déplacement interorganisationnel plus élevé que les organisations de plus grande taille. Les membres de certains groupes professionnels affichant un taux de déplacement élevé vont de plus en plus d'un ministère et organisme à l'autre.

Cette étude vient appuyer la nécessité d'une planification des ressources humaines qui doit prendre en considération la nature et la portée des déplacements des employés au sein de chaque organisation. Elle met également en évidence l'importance de stratégies de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève pour des groupes professionnels donnés. Le groupe PE en est un bon exemple. Dans ce cas, l'augmentation des mesures de dotation attribuables aux déplacements des employés se répercute sur la charge de travail des personnes responsables des ressources humaines, groupe qui affiche déjà un taux de mobilité élevé.

# Introduction

## Au sujet de la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement et dont le mandat consiste à protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique ainsi que la neutralité politique de cette dernière. De plus, la CFP est chargée de recruter des Canadiens qualifiés provenant de partout au pays. La CFP élabore des politiques et des lignes directrices afin de veiller à ce que les nominations soient effectuées selon le principe du mérite et à ce qu'elles respectent les valeurs de dotation. La CFP mène des évaluations, des vérifications, des études et des enquêtes pour confirmer l'efficacité du régime de dotation et y apporter des améliorations, le cas échéant. La CFP fournit également des services de dotation et d'évaluation aux ministères et aux organismes, à titre facultatif.

## Enjeu de l'étude

Dans son rapport annuel 2006-2007, la CFP a indiqué qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. Selon les analyses préliminaires contenues dans le rapport annuel de 2006-2007, la mobilité des employés était estimée à 40 %, ce qui représentait une hausse comparativement à 35 % pour l'exercice 2005-2006 et à 30 % pour l'exercice précédent.

Dans le rapport annuel, on indiquait que les déplacements des employés variaient en fonction des groupes professionnels. Le groupe Gestion du personnel (PE) était celui qui affichait le taux de mobilité le plus élevé, suivi du groupe Économique, sociologie et statistique (ES). Le groupe Direction (EX) affichait également un taux de mobilité élevé.

Dans le rapport annuel de 2006-2007, nous avons dit craindre que ces taux de mobilité ne se traduisent par une vaste proportion de fonctionnaires nouvellement entrés en fonction. Cette situation pourrait créer des difficultés, notamment en ce qui a trait à la nécessité d'assurer un recrutement approprié, à la planification de la relève et à la formation pertinente des personnes nouvellement entrées en fonction.

## Objectifs de l'étude

Les trois objectifs de l'étude étaient les suivants :

- a) décrire la nature et le niveau des nominations qui mènent à un déplacement au sein du gouvernement fédéral;
- b) examiner les facteurs qui influent sur les déplacements;
- c) dégager les leçons tirées.

# Methodologie

L'étude comprend un volet quantitatif ainsi qu'un volet qualitatif permettant de cibler et d'analyser les tendances en matière de mobilité. Des statistiques viennent également préciser la nature et le niveau des nominations qui se traduisent par des déplacements au sein de la fonction publique. Des entrevues réalisées auprès de répondants clés, soit 42 personnes dans huit ministères et organismes, ont permis d'explorer les raisons pour lesquelles les employés ont décidé de changer de poste et de dégager les leçons tirées à cet égard. Voir à l'**annexe 1** les détails de la méthodologie.

L'étude porte sur les ministères et organismes qui étaient assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au cours des 11 dernières années. Les données relatives aux nominations et à l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada et de plusieurs autres organismes de petite taille ne sont donc pas incluses dans les chiffres présentés.

## Contexte

### Définition et étude de la mobilité des employés

#### *Qu'est-ce que la mobilité des employés?*

La mobilité des employés se définit comme « les transitions intraorganisationnelles et interorganisationnelles qui se produisent au cours de la vie professionnelle d'une personne » [traduction]<sup>3</sup>. Ce phénomène se caractérise à la fois par les déplacements ascendants (promotions) et les déplacements latéraux (acquisition d'expérience professionnelle qui ne mène pas à une promotion).

Les différents types de déplacements que l'on observe au sein de la fonction publique fédérale sont les suivants (voir le **graphique 1**) :

- **embauche** – recrutement (de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique<sup>4</sup>) et nominations d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée;
- **déplacements internes** – nominations associées à un déplacement au sein même de la fonction publique, comme les déplacements latéraux et régressifs, les nominations intérimaires et les promotions;
- **départs** – départs de la fonction publique, ce qui comprend les départs à la retraite, les départs volontaires (p. ex. les démissions), les départs involontaires (p. ex. les mises en disponibilité) et les décès. (Les départs ont été examinés à titre de facteurs qui contribuent à la mobilité, mais ils n'ont pas été inclus dans les taux de déplacements, car nous n'avons mesuré que les données relatives aux employés nouvellement entrés en fonction.)

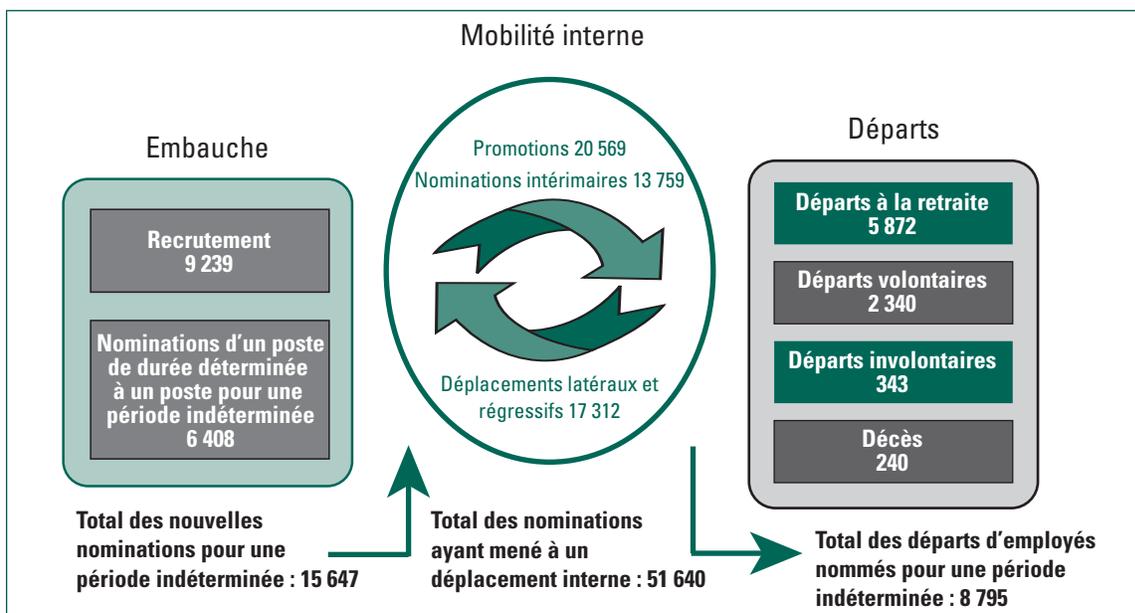
<sup>3</sup> Cité dans NG, et al. « Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80 (2007), p. 363-386.

<sup>4</sup> Aux fins de la présente étude, la fonction publique comprend les organisations au sein desquelles les nominations sont effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Il est possible d'examiner la mobilité des employés au sein de la fonction publique canadienne sous les aspects suivants :

- **mobilité des groupes professionnels** – nomination menant à un déplacement au sein du même groupe professionnel (promotion, déplacement latéral ou régressif<sup>5</sup>) et d'un groupe professionnel à un autre (p. ex. du groupe PE au groupe ES). Les employés peuvent passer d'un groupe à l'autre afin de perfectionner leurs compétences ou de poursuivre un cheminement professionnel différent.
- **mobilité interorganisationnelle** – nomination menant au déplacement d'un employé d'une organisation à une autre (il peut s'agir d'un déplacement latéral, d'un déplacement régressif ou d'une promotion).
- **mobilité géographique** – nomination menant au déplacement d'un employé entre la région de la capitale nationale et une autre région.

### Graphique 1 : Nominations et départs contribuant à la mobilité des employés nommés pour une période indéterminée, 2007-2008



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

<sup>5</sup> Les déplacements latéraux et régressifs comprennent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les autres mutations. Il y a peu de déplacements régressifs.

## *Taux de roulement excessif des employés*

Bien dirigée, la mobilité peut avoir des répercussions positives à la fois pour les organisations et pour le gouvernement dans son ensemble. En effet, elle ouvre la porte à de nouvelles idées et elle appuie le perfectionnement et l'avancement professionnels des employés. Cependant, un taux de mobilité assez faible ou assez élevé peut avoir des conséquences négatives, notamment sur l'efficacité opérationnelle. Un taux de roulement excessif des employés se caractérise par ce qui suit :

- une mobilité tellement élevée qu'elle nuit au rendement de l'organisation ou à la qualité de la vie professionnelle des employés;
- un taux de mobilité beaucoup plus élevé que la moyenne;
- une mobilité influencée par des promotions accélérées qui fait en sorte que les employés ne passent pas suffisamment de temps à un niveau donné pour acquérir les compétences requises pour leur poste.

Les recherches n'ont pas permis d'établir quel serait le taux de mobilité optimal, étant donné que tout dépend du contexte organisationnel. Par exemple, les organismes centraux, compte tenu de la nature de leurs activités, affichent généralement un taux de mobilité supérieur à celui des organisations responsables. Selon un document publié par la State Services Commission (Commission des services de l'État) de la Nouvelle-Zélande, « il n'existe pas de taux de roulement unique "optimal" applicable à toutes les organisations, car chacune a une stratégie différente et bon nombre d'organisations du secteur public entretiennent un lien avec différents secteurs du marché du travail » [traduction]<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> State Services Commission. Measuring Human Resource Capability in the Public Service, Nouvelle-Zélande, auteur, août 1999, page 12.

# Constatations de l'étude

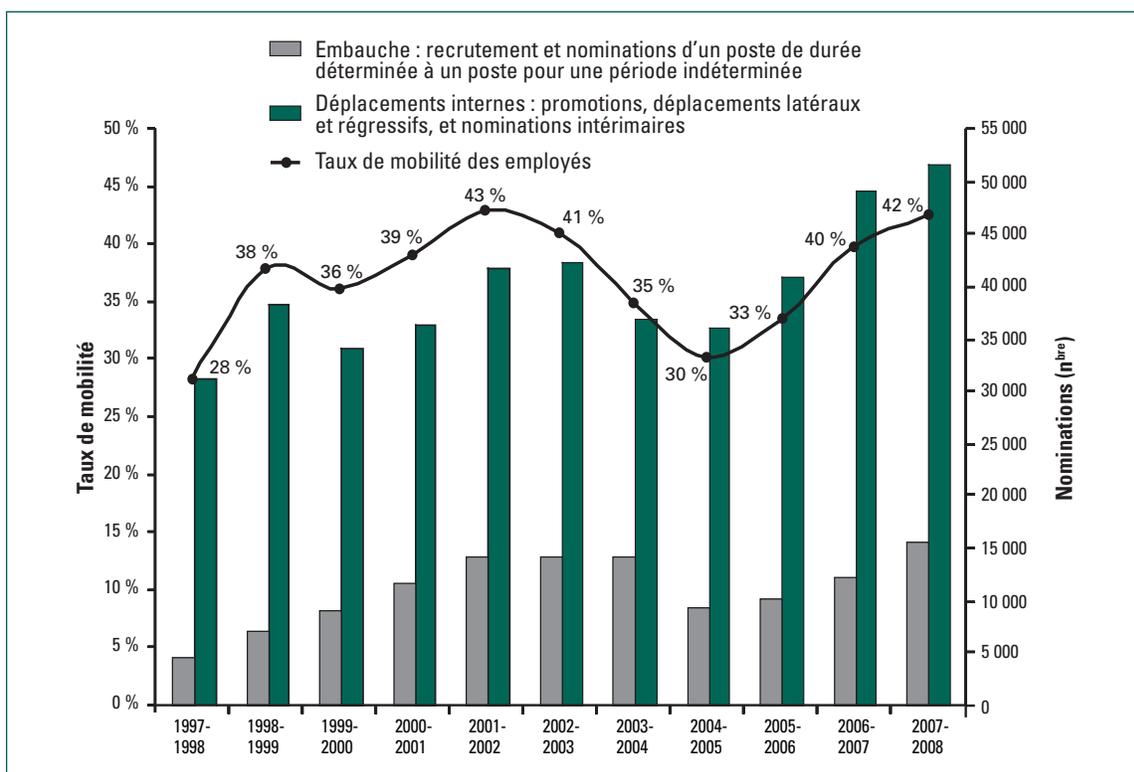
## Mobilité des fonctionnaires à l'échelle du gouvernement

*Le taux global de mobilité a varié au cours de la période visée par l'étude, mais il a augmenté ces dernières années*

Au cours des 11 dernières années, le taux de mobilité moyen, tant dans la fonction publique que vers celle-ci, était de 37 %. En effet, le taux de mobilité des employés a varié entre 28 % (taux le plus bas) en 1997-1998 et 43 % (taux le plus haut) en 2001-2002 (voir le **graphique 2**). Au cours des quatre dernières années, le taux relatif de mobilité a atteint un sommet de 42 % en 2007-2008. En chiffres absolus, le nombre de nominations à des postes pour une période indéterminée (embauche et déplacements internes) a atteint 67 287 en 2007-2008, soit le nombre le plus élevé observé au cours de la période faisant l'objet de l'étude.

Les déplacements internes ont augmenté au cours des quatre dernières années, passant de 35 962 en 2004-2005 à 51 640 en 2007-2008, ce qui représente le taux le plus élevé observé au cours de la période visée.

### Graphique 2 : Taux global de mobilité – tendances



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Des écarts importants semblent avoir découlé de la mise en œuvre de mécanismes de contrôle de l'embauche. Les déplacements ont augmenté en 2000-2001, soit après l'examen des programmes, et à nouveau en 2005-2006. Une quantité non négligeable des personnes interrogées ont mentionné que l'examen des programmes des années 1990 avait contribué aux déplacements observés au sein de la fonction publique.

Nous avons examiné les types de déplacements sur une période de 11 ans (voir l'**annexe 2, graphique 20**). Tout au long de la période visée par l'étude, les promotions à l'interne et les déplacements latéraux et régressifs ont constitué la majeure partie des déplacements observés au sein de la fonction publique.

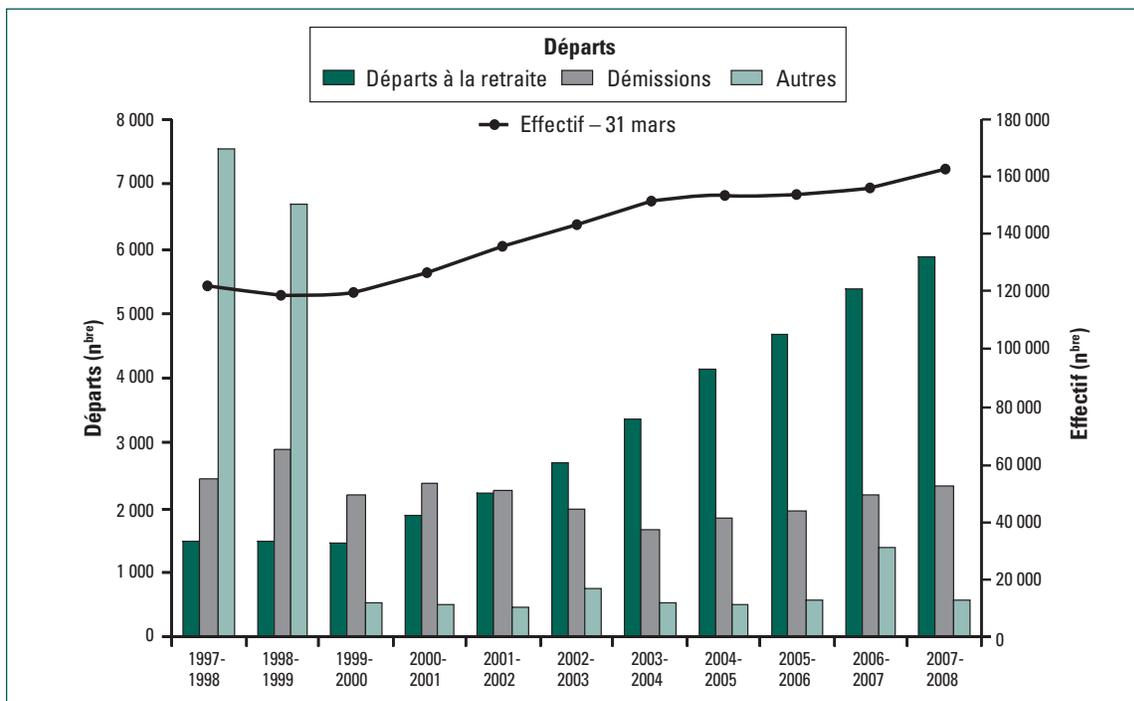
Au cours des 11 dernières années, la plupart des employés qui ont changé d'emploi n'ont effectué qu'un seul déplacement à l'interne au cours d'une année donnée (voir l'**annexe 2, graphique 21**).

### *La croissance et les départs à la retraite ont influé sur la mobilité dans la fonction publique*

La croissance de la taille de la fonction publique et les départs à la retraite ont tous deux influé sur la mobilité, de la façon décrite ci-dessous :

- Comme l'illustre le **graphique 3**, le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée a augmenté de façon constante au cours de la période visée par l'étude. Dans l'ensemble, l'effectif nommé pour une période indéterminée a augmenté depuis mars 1999 de 36 %, atteignant 161 998 en date du 31 mars 2008.
- Les départs à la retraite ont presque quadruplé au cours des 11 dernières années, augmentant de 211 % depuis 2000-2001 et atteignant 5 872 en 2007-2008. Au cours de la période visée par l'étude, 34 647 fonctionnaires ont pris leur retraite, dont 68 % au cours des cinq dernières années.

### Graphique 3 : Ensemble de la fonction publique – croissance et départs



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

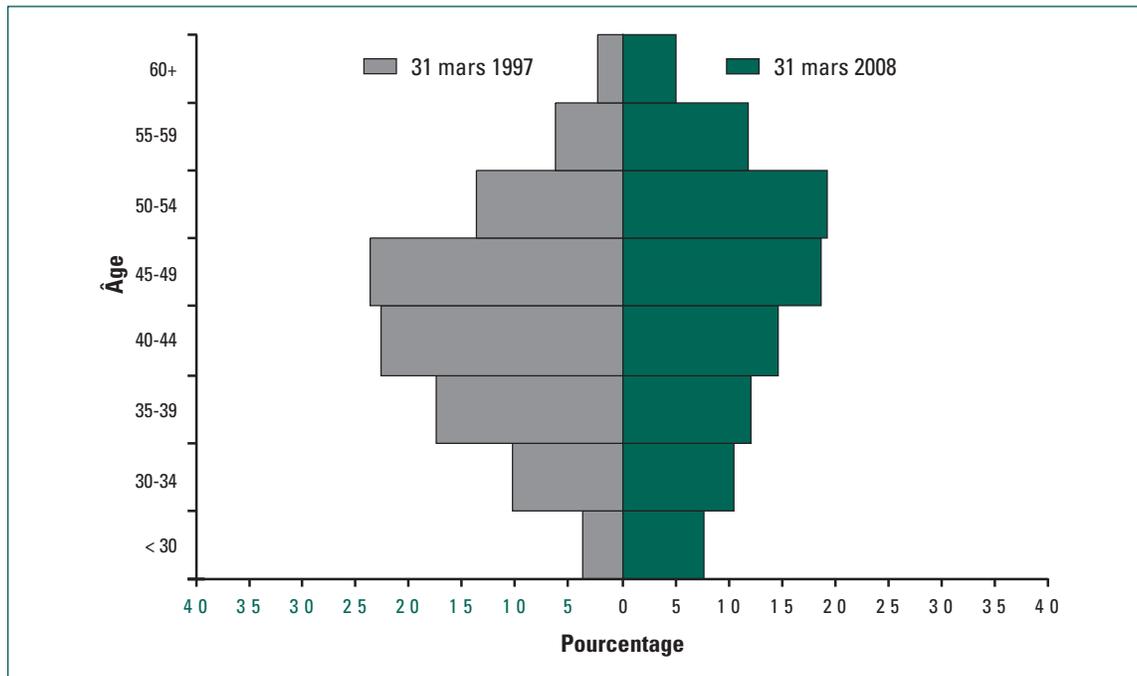
Près des deux tiers des personnes interrogées ont indiqué que les départs à la retraite étaient un facteur déterminant pour ce qui est des déplacements. Plus de la moitié de ces personnes ont affirmé que les départs à la retraite et l'effectif vieillissant avaient pour conséquence de libérer de nombreux postes au sein de la fonction publique, contribuant ainsi à la rareté des ressources sur le marché du travail.

#### *La transformation de l'effectif a également contribué aux déplacements que l'on observe aujourd'hui dans la fonction publique*

La répartition des fonctionnaires en fonction de l'âge donne une idée des tendances en matière de mobilité. Elle permet également de prévoir les défis à venir en ce qui a trait au recrutement et à la planification de la relève, dans un contexte où de plus en plus de fonctionnaires deviennent admissibles à la retraite.

La répartition de l'effectif de la fonction publique en fonction de l'âge s'est transformée au cours de la période visée par l'étude. Comme l'illustre le **graphique 4**, la proportion d'employés d'âge moyen (de 35 à 49 ans) a diminué, passant de 64 % en 1997-1998 à 45 % en 2007-2008. En revanche, la proportion de jeunes employés et celle des employés à l'âge de la préretraite ont augmenté. Selon les personnes interrogées, l'examen des programmes a influé sur la répartition des fonctionnaires en fonction de l'âge.

## Graphique 4 : Répartition des fonctionnaires en fonction de l'âge : comparaison entre 1997-1998 et 2007-2008



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

L'âge a un lien avec le taux de mobilité, principalement parce qu'il sert de repère pour les différentes étapes de la carrière et de la vie des employés. Les données quantitatives recueillies indiquent que les jeunes employés sont plus portés à changer d'emploi. La mobilité diminue pour les employés à la mi-carrière, et elle se réduit à nouveau lorsque les employés approchent de la retraite (voir les tendances à l'**annexe 2, graphique 22**). Le taux moyen de mobilité interne pour les employés de moins de 35 ans est de 49 %, tandis qu'il est de 33 % pour les employés âgés de 35 à 44 ans et de seulement 20 % pour les employés de 45 ans et plus. Les personnes interrogées croient que les nouvelles recrues sont plus portées que les générations précédentes à changer d'emploi lorsque le milieu de travail ne répond pas à leurs attentes. L'attitude des employés à l'égard du travail et les intérêts professionnels ont souvent été mentionnés à titre de facteurs qui influent sur les déplacements, particulièrement dans le cas des déplacements latéraux ou des déplacements permettant de bénéficier de programmes de perfectionnement qui accélèrent l'avancement professionnel.

## Mobilité selon les groupes professionnels

Nous avons observé des taux de mobilité particulièrement élevés chez certains groupes professionnels. Le groupe Économique, sociologie et statistique (ES) et le groupe Gestion du personnel (PE) affichaient les taux moyens de mobilité les plus élevés au cours de la période de 11 ans ayant fait l'objet de l'étude. Il y avait également un taux de mobilité élevé pour le groupe Services d'information (IS), le groupe Services administratifs (AS), le groupe Gestion financière (FI) et le groupe Direction (EX) (voir l'**annexe 2, graphique 23**). Comme l'illustre le **graphique 5**, ces six groupes ont systématiquement affiché un taux de mobilité plus élevé que celui du reste de la fonction publique tout au long de la période visée par l'étude.

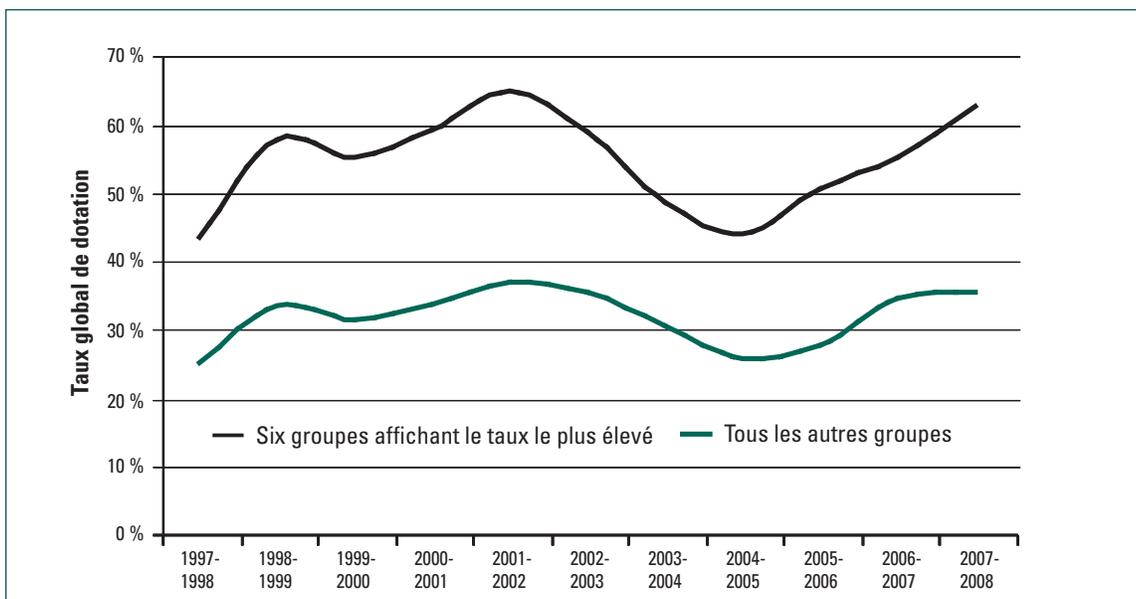
Nous avons examiné ces groupes à la mobilité élevée de façon plus attentive. Les résultats de notre analyse indiquent que ces groupes partagent certaines caractéristiques qui les prédisposent à un taux de mobilité élevé. Les employés de ces groupes possèdent des compétences transférables et sont généralement en nombre restreint sur le marché du travail, la demande étant dans ce cas plus grande que l'offre.

Toutefois, l'ampleur et la nature des facteurs influant sur la mobilité varient.

- La croissance est un facteur clé qui contribue à la mobilité. Bien que la taille des six groupes se soit accrue au cours de la période faisant l'objet de l'étude, les groupes ES et IS ont affiché un taux de croissance beaucoup plus élevé que les quatre autres groupes.
- Les départs à la retraite sont également un autre facteur clé qui favorise la mobilité au sein de la fonction publique. Bien que ces départs aient augmenté au sein de tous les groupes, ils ont été plus prononcés au sein des groupes PE, AS et EX; la retraite était d'ailleurs à l'origine de la plupart des départs observés au sein de ces groupes. En revanche, les démissions étaient à la base de la plupart des départs observés au sein des groupes ES et IS pour la majeure partie de la période à l'étude.
- La répartition de l'effectif en fonction de l'âge, qui constitue un indicateur des personnes susceptibles de changer de poste, variait également. Les groupes ES, IS et FI comportaient un effectif relativement jeune, et donc plus susceptible de changer d'emploi. Cependant, chez le groupe PE, on observait un écart sur le plan de l'âge, qui se traduisait par une proportion considérable de l'effectif approchant l'âge de la retraite. Le groupe EX affichait également une proportion élevée d'effectif bientôt en âge de prendre sa retraite, ce qui créait des possibilités pour les groupes de relève, comme les membres du groupe ES.

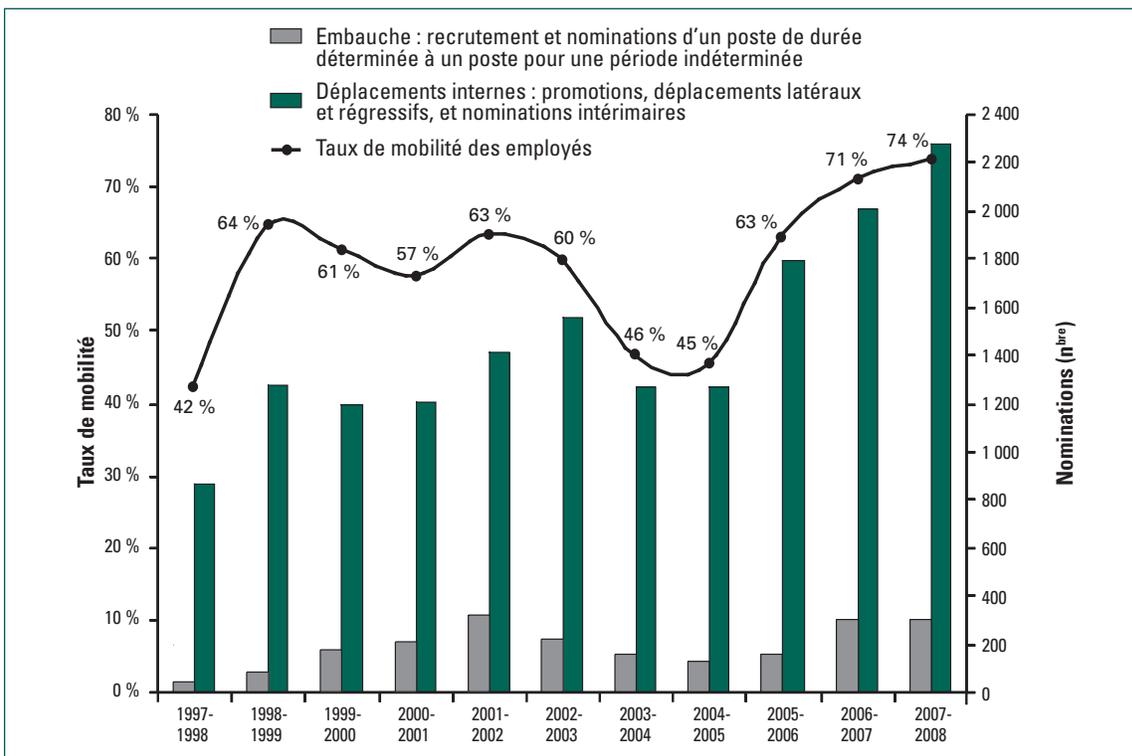
Chaque groupe fait l'objet d'un examen distinct dans les pages qui suivent.

**Graphique 5 : Répartition des six groupes professionnels affichant le taux de mobilité le plus élevé comparativement au reste de la fonction publique**



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 6 : Taux global de mobilité – groupe PE



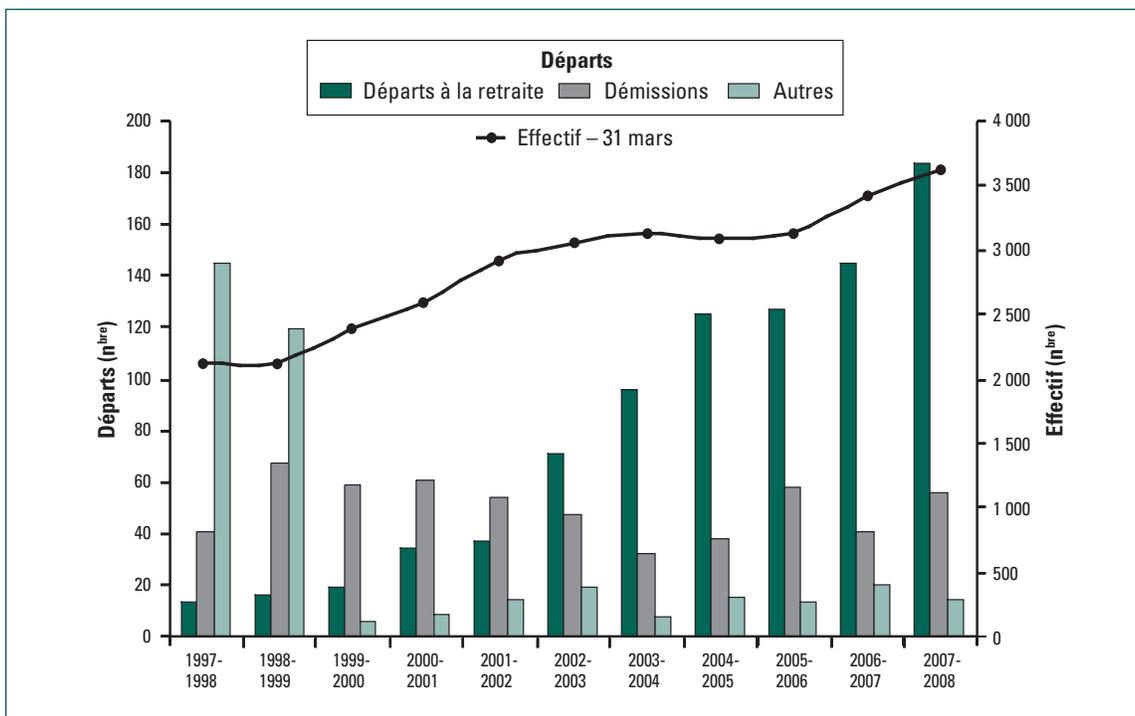
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Le taux global de mobilité au sein du groupe PE a varié au cours de la période visée. Ces variations étaient plus prononcées que celles observées dans le reste de la fonction publique. Le taux de mobilité a augmenté au cours des quatre dernières années, atteignant 74 % en 2007-2008. Il s'agit là du taux le plus élevé de mobilité observé au cours des 11 années étudiées. Les déplacements internes ont pratiquement triplé au cours de cette période. En 2007-2008, ils ont atteint 2 276, ce qui représente également le plus haut niveau observé en 11 ans.

Les promotions représentaient la plupart des déplacements observés au sein du groupe PE au cours de la période visée. Toutefois, la proportion des déplacements latéraux et régressifs a également augmenté entre 2002-2003 et 2005-2006 pour se situer pratiquement au même niveau que les promotions en 2005-2006 et en 2006-2007 (voir l'annexe 2, graphique 24).

Les départs à la retraite, associés au nombre restreint d'employés à la mi-carrière au sein de l'effectif PE, ont influé sur les déplacements de ce groupe

### Graphique 7 : Croissance et départs – groupe PE



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Les départs à la retraite ont augmenté de façon considérable, passant de 13 départs en 1997-1998 à 184 en 2007-2008, pour un total de 867 en 11 ans. Plus de 78 % de ces départs à la retraite ont eu lieu au cours des cinq dernières années.

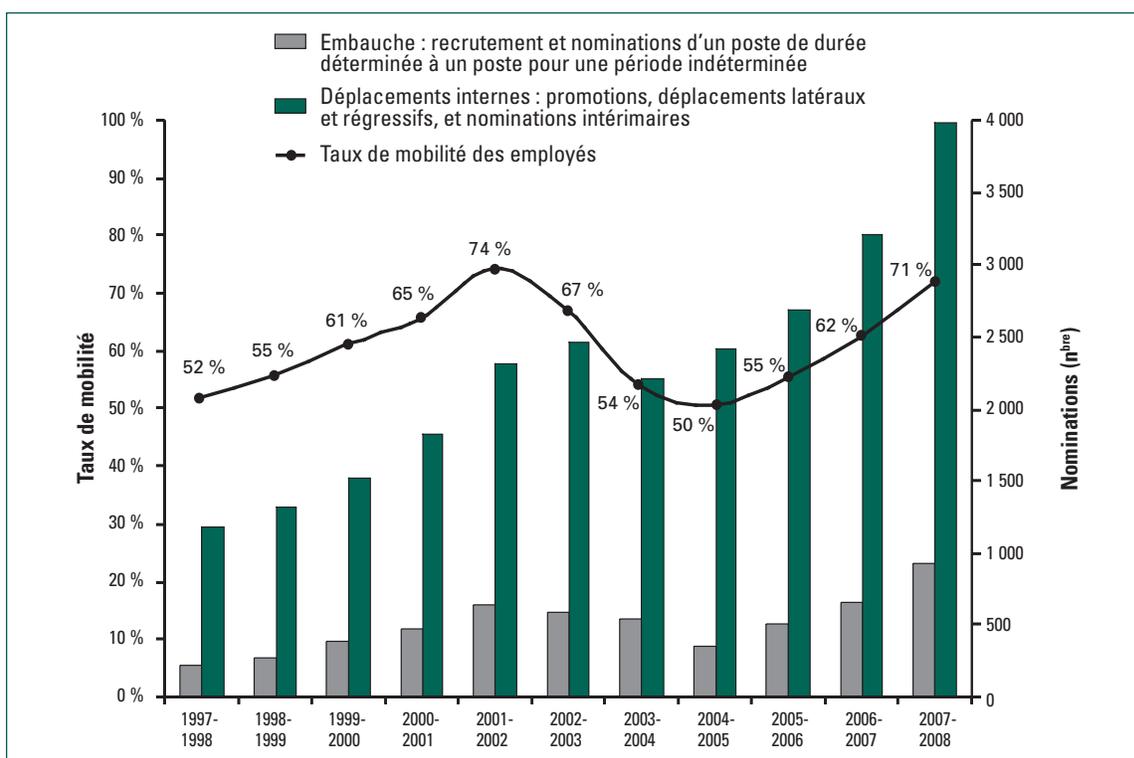
À l'instar du reste de la fonction publique, la répartition des membres du groupe PE en fonction de l'âge a varié au cours de la période à l'étude, mais de façon plus prononcée. En effet, celui-ci a recruté une grande proportion d'employés âgés de moins de 35 ans et de plus de 49 ans de l'exercice 1997-1998 à l'exercice 2007-2008. Parallèlement, la proportion de membres du groupe PE âgés de 35 à 49 ans a diminué, passant de 74 % à 40 % (voir l'annexe 2, graphique 25). Les personnes interrogées ont indiqué que la corrélation âge-expérience était particulièrement présente au sein du groupe PE. Elles ont en outre confirmé que la courbe démographique de l'effectif (y compris les départs à la retraite) était un facteur important qui contribuait à la mobilité des membres du groupe PE.

La proportion de déplacements organisationnels observés chez les membres du groupe PE est à la hausse. Ces déplacements ont augmenté, passant de 16 % en 1997-1998 à 32 % en 2007-2008, ce qui témoigne de la concurrence que se livrent les ministères et organismes pour l'embauche des membres du groupe PE (voir l'annexe 2, graphique 26). Les personnes interrogées ont souvent fait référence à la concurrence entre les ministères et organismes comme facteur qui contribue au taux de mobilité

élevé chez les PE. Le fait que les membres de ce groupe possèdent des compétences aisément transférables favorise également leurs déplacements entre les divers ministères et organismes. Les membres du groupe PE ont donc eu de nombreuses occasions de changer de poste pour trouver un travail plus gratifiant, de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, d'acquérir de l'expérience permettant l'avancement professionnel ou de trouver un emploi qui leur convient mieux. Nous avons également observé que la charge de travail variait selon les organisations. Par conséquent, dans un marché du travail restreint, les membres du groupe PE peuvent changer de poste jusqu'à ce qu'ils trouvent un environnement de travail qui leur convient.

### Mobilité du groupe Économique, sociologie et statistique

#### Graphique 8 : Taux global de mobilité – groupe ES



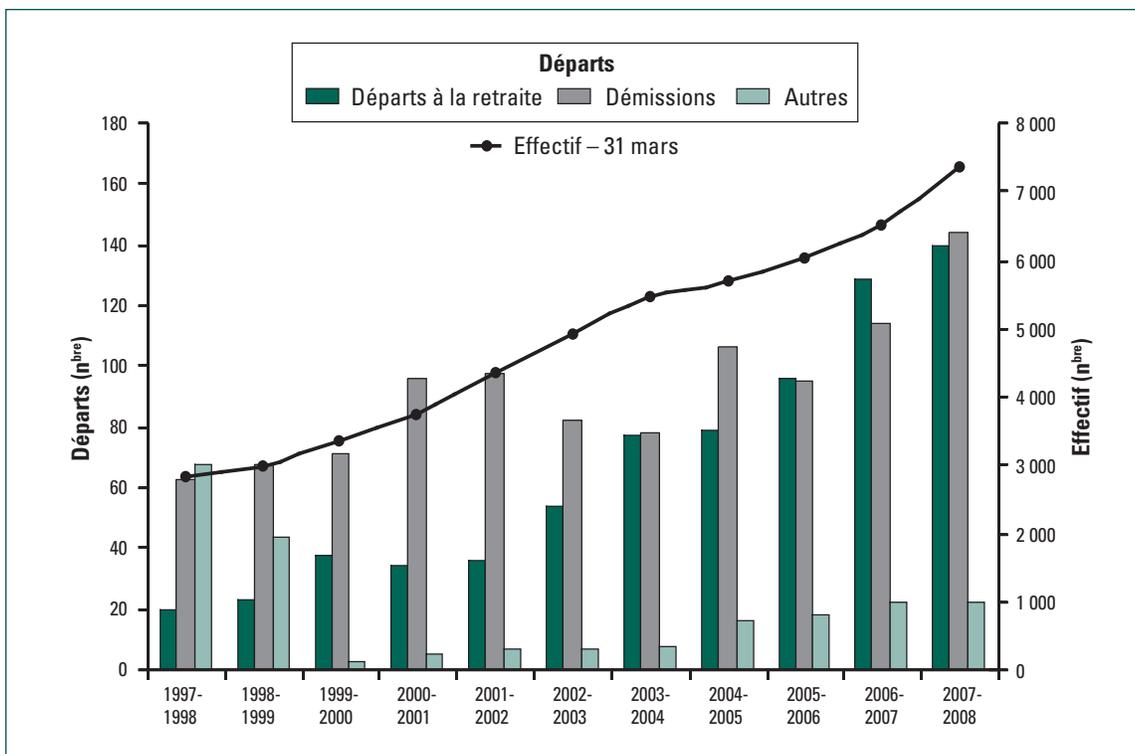
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Dans le groupe ES, on a observé deux périodes de déplacements accrus et une période de diminution des déplacements de 2001-2002 à 2004-2005. La tendance observée est donc semblable à celle du reste de la fonction publique, soit une augmentation des déplacements dans leur ensemble et des déplacements internes au cours des quatre dernières années.

Les promotions représentaient la plupart des déplacements observés au sein du groupe ES au cours de la période visée par l'étude. Toutefois, la proportion de déplacements latéraux et régressifs était également à la hausse; elle a atteint un taux égal à celui des promotions en 2006-2007. Par la suite, on a observé une augmentation du nombre de promotions en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 28).

*L'augmentation de la taille du groupe ES et la demande croissante pour les employés de ce groupe, associées au rajeunissement de l'effectif, ont entraîné beaucoup de déplacements au sein de ce groupe*

## Graphique 9 : Croissance et départs – groupe ES



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

La taille du groupe ES a augmenté de 149 % depuis mars 1999; il s'agit là du taux de croissance le plus élevé de tous les groupes professionnels visés par le présent rapport.

Contrairement aux tendances observées chez les autres groupes professionnels, les démissions des membres du groupe ES étaient supérieures aux départs à la retraite pendant la majeure partie de la période à l'étude.

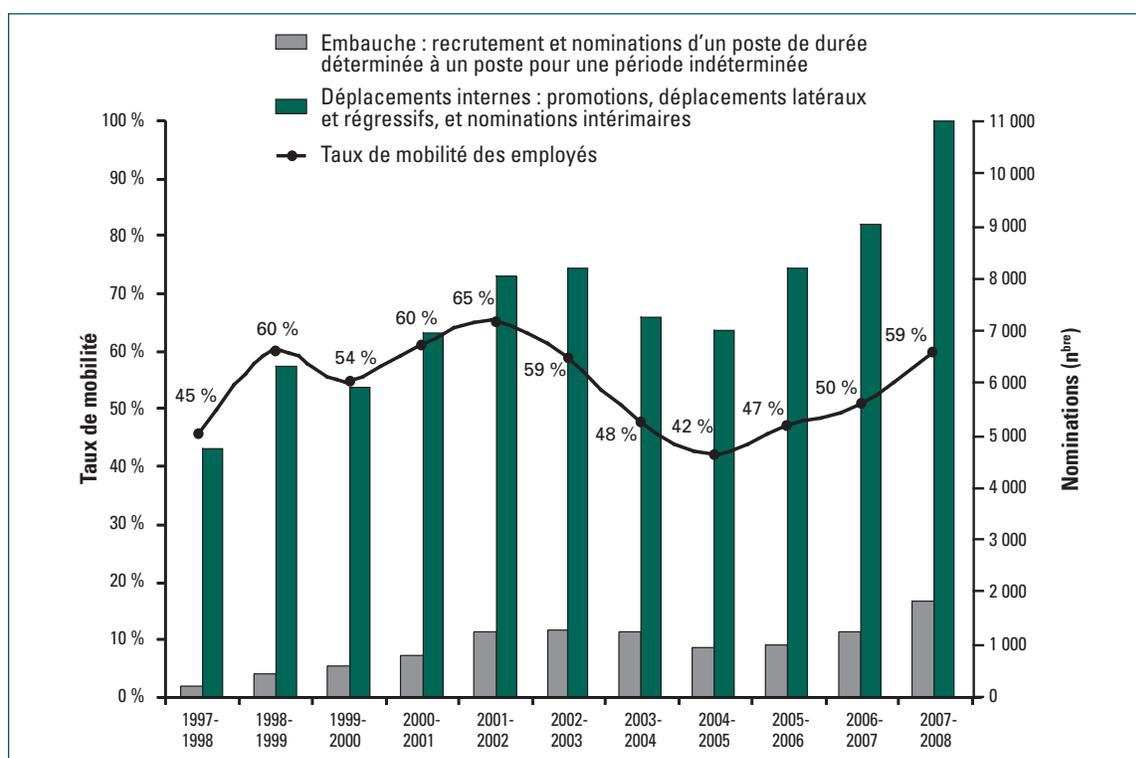
En chiffres absolus, le nombre de démissions a doublé au cours de la période visée par l'étude, passant de 63 en 1997-1998 à 144 en 2007-2008. Toutefois, compte tenu de la croissance de l'effectif du groupe ES, le taux de démissions a diminué au cours de la même période, passant de 2,3 % en 1997-1998 à 2,1 % en 2007-2008.

La répartition des membres du groupe ES en fonction de l'âge a également varié. Le pourcentage d'employés âgés de 55 ans et plus et celui des employés âgés de 34 ans et moins a augmenté de mars 1997 à mars 2008, tandis que le pourcentage d'employés âgés de 35 à 49 ans a diminué. Il convient de noter que la proportion d'employés âgés de 34 ans et moins représentait environ le tiers des membres du groupe ES en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 29).

La proportion de déplacements interorganisationnels a augmenté au sein du groupe ES, passant de 11 % en 1997-1998 à 21 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 30). Parmi les personnes interrogées, certaines ont indiqué que les déplacements entre les organisations comptaient pour une bonne part des nombreux déplacements des ES. Ils ont également indiqué qu'il y avait une forte demande pour les employés de ce groupe, mais que l'offre était réduite, ce qui créait un marché du travail restreint pour les membres de ce groupe. En particulier, on a mentionné que l'expérience acquise au sein des organismes centraux contribuait aussi au déplacement des membres du groupe ES, ce qui n'est pas surprenant, étant donné que le groupe ES représente 27 % de l'effectif total combiné du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé.

### Mobilité du groupe Services administratifs

## Graphique 10 : Taux global de mobilité – groupe AS



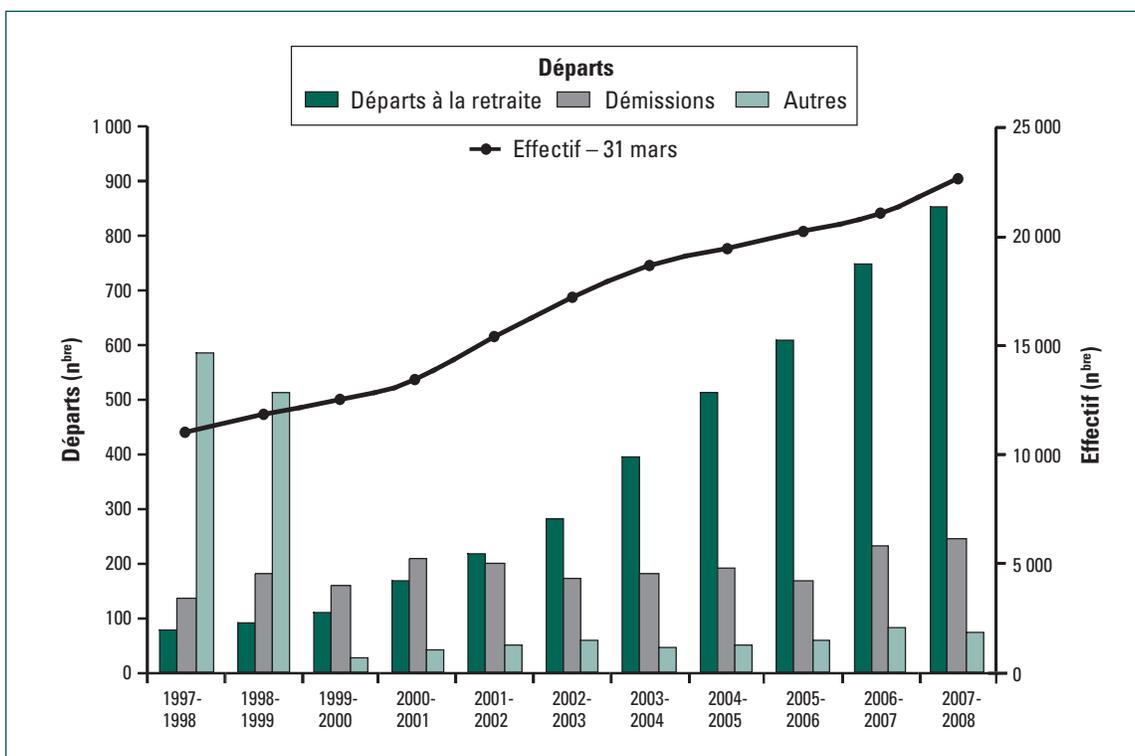
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Le taux global de mobilité observé pour le groupe AS variait entre 42 % et 65 % au cours de la période visée, et il est à la hausse depuis les quatre dernières années. Le nombre de déplacements internes a plus que doublé au cours de la période à l'étude, passant de 4 753 en 1997-1998 à 11 008 en 2007-2008.

Les promotions et les nominations intérimaires représentaient plus de 60 % des déplacements observés au sein du groupe AS en 2007-2008. Toutefois, la proportion de déplacements latéraux et régressifs et de nouvelles nominations pour une période indéterminée était à la hausse (voir l'annexe 2, graphique 32).

*La croissance a influé sur le taux de mobilité au sein du groupe AS, de même que l'augmentation récente des départs à la retraite*

### Graphique 11 : Croissance et départs – groupe AS



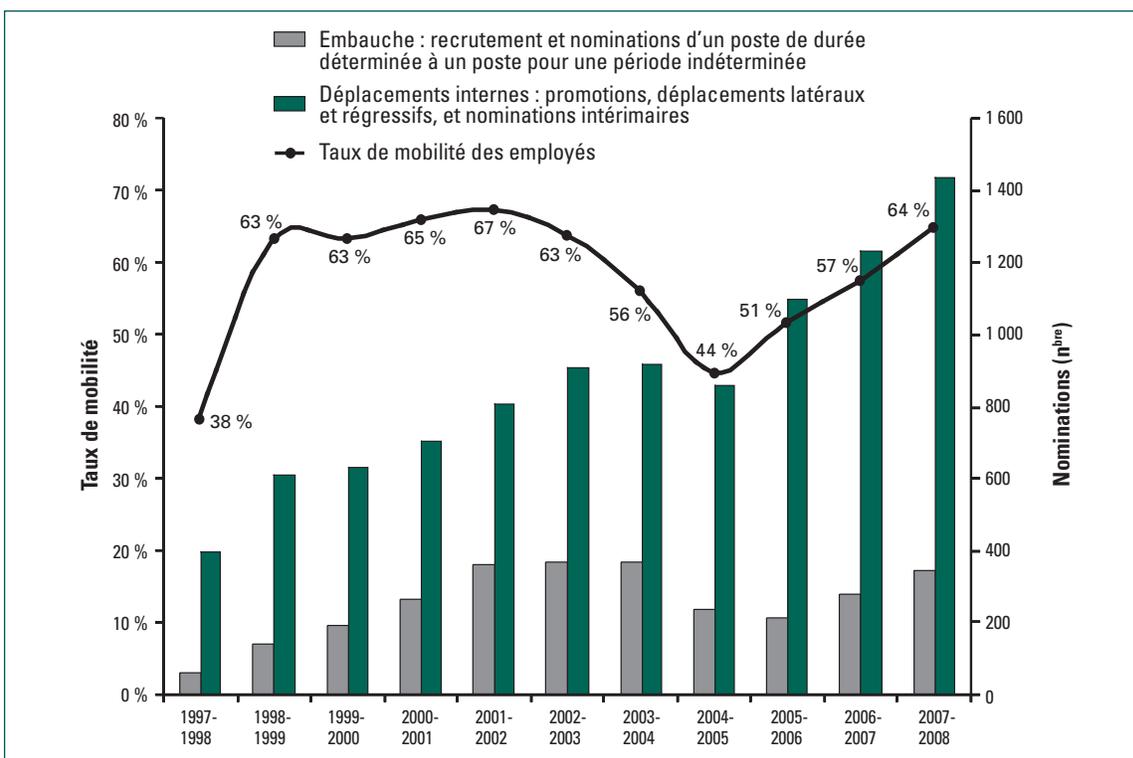
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Il y a eu une forte hausse des départs à la retraite dans le groupe AS au cours de la période visée. En effet, le nombre de départs à la retraite est passé de moins de 100 en 1997-1998 à beaucoup plus de 800 en 2007-2008. Le nombre de démissions a été plutôt constant, oscillant entre 150 et 250 chaque année. Le groupe AS a également enregistré un taux de croissance élevé de l'ordre de 92 % depuis mars 1999; environ 75 % de ces nouveaux postes étaient de niveau AS-1 à AS-3.

La répartition des membres du groupe AS en fonction de l'âge correspondait à celle de l'ensemble de la fonction publique (voir la page 12, graphique 4 et l'annexe 2, graphique 33).

La plupart des déplacements des membres du groupe AS ont eu lieu au sein de la même organisation. Cependant, la proportion des déplacements interorganisationnels a augmenté, passant de 6 % en 1997-1998 à 15 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 34).

**Graphique 12 : Taux global de mobilité – groupe IS**



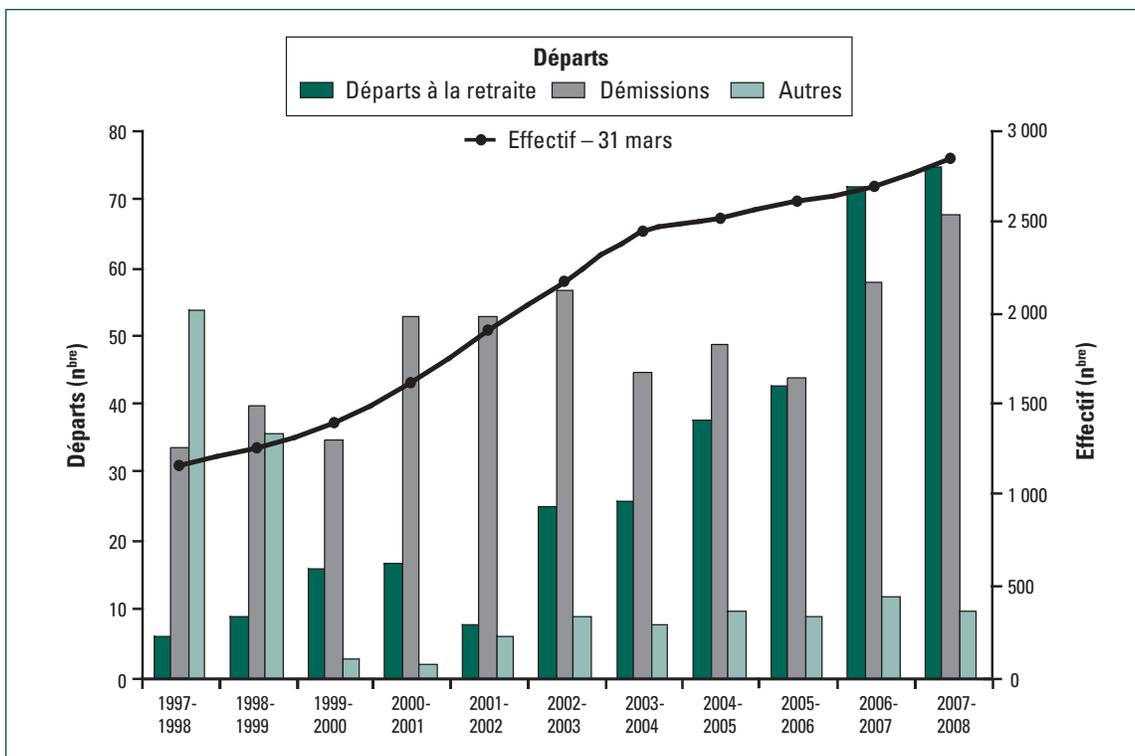
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Au cours des quatre dernières années, le taux global de mobilité des membres du groupe IS a augmenté considérablement, passant de 44 % à 64 %. Le nombre de déplacements internes s'est également accru au cours de cette période.

Le taux de mobilité observé chez les membres du groupe IS, tous types confondus, est demeuré plutôt constant au cours de la période à l'étude. De 2002-2003 à 2006-2007, on a observé une diminution des promotions : les nominations intérimaires et les déplacements latéraux et régressifs représentaient la plupart des déplacements de ce groupe. Par la suite, il y a eu une augmentation du nombre de promotions en 2007-2008, qui a alors atteint un niveau équivalent à celui des déplacements latéraux et régressifs (voir l'annexe 2, graphique 36).

La croissance, associée à une forte demande pour les employés du groupe IS et à un rajeunissement de l'effectif, a influé sur le taux de mobilité au sein du groupe IS

### Graphique 13 : Croissance et départs au sein du groupe IS



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

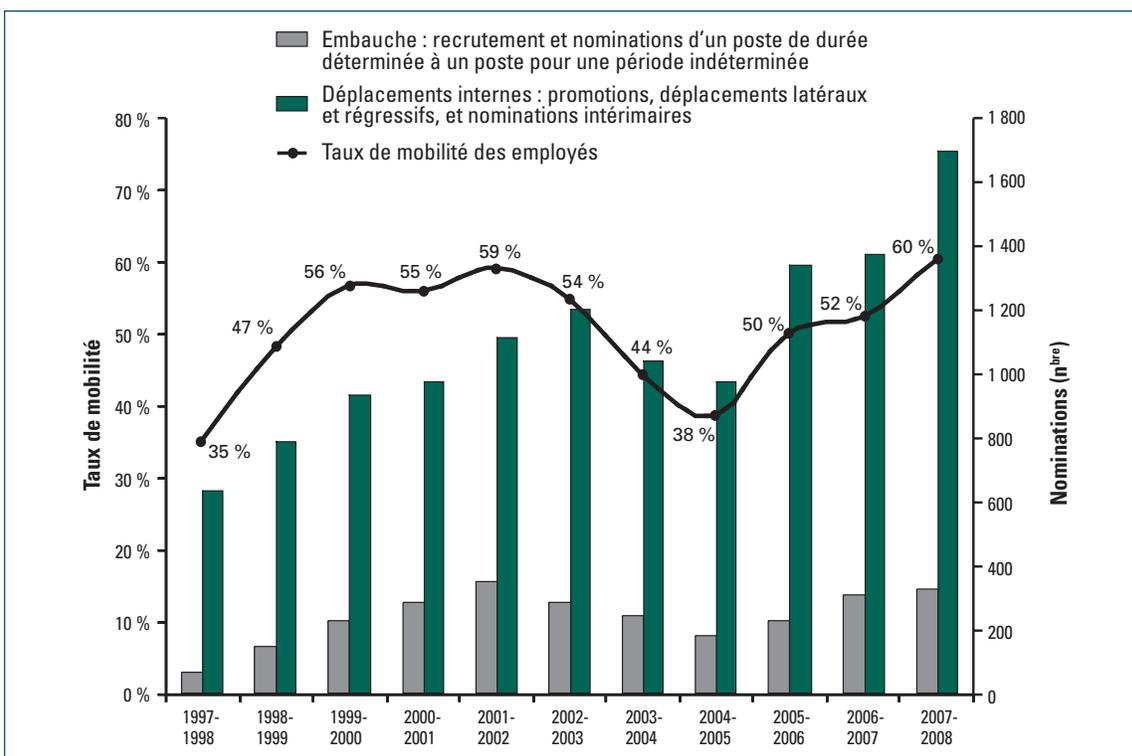
Nous avons observé des similitudes entre le groupe IS et le groupe ES en ce qui a trait au taux de croissance et aux départs. Tout comme le groupe ES, qui occupe le premier rang, le groupe IS a affiché une forte croissance. Il se classe ainsi au deuxième rang, compte tenu de sa croissance de 129 % depuis mars 1999.

Comme c'était le cas pour le groupe ES, les départs observés au sein du groupe IS étaient surtout attribuables à des démissions. Or, en 2006-2007, ce sont les départs à la retraite qui sont devenus les causes les plus fréquentes. Cette hausse s'est poursuivie en 2007-2008.

La proportion des employés âgés de moins de 35 ans et celle des employés âgés de plus de 49 ans ont doublé de mars 1997 à mars 2008. Il convient de noter que près du tiers des membres du groupe IS sont âgés de moins de 35 ans, ce qui est également le cas au sein du groupe ES (voir l'annexe 2, graphique 37).

Bien que la plupart des déplacements des membres du groupe IS aient eu lieu au sein de la même organisation, la proportion de déplacements interorganisationnels a augmenté et est passée de 18 % en 1997-1998 à 26 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 38). Parmi les personnes interrogées, certaines ont laissé entendre que la concurrence que se livraient les ministères et organismes pour l'embauche des membres du groupe IS avait contribué à leur mobilité.

## Graphique 14 : Taux global de mobilité – groupe FI



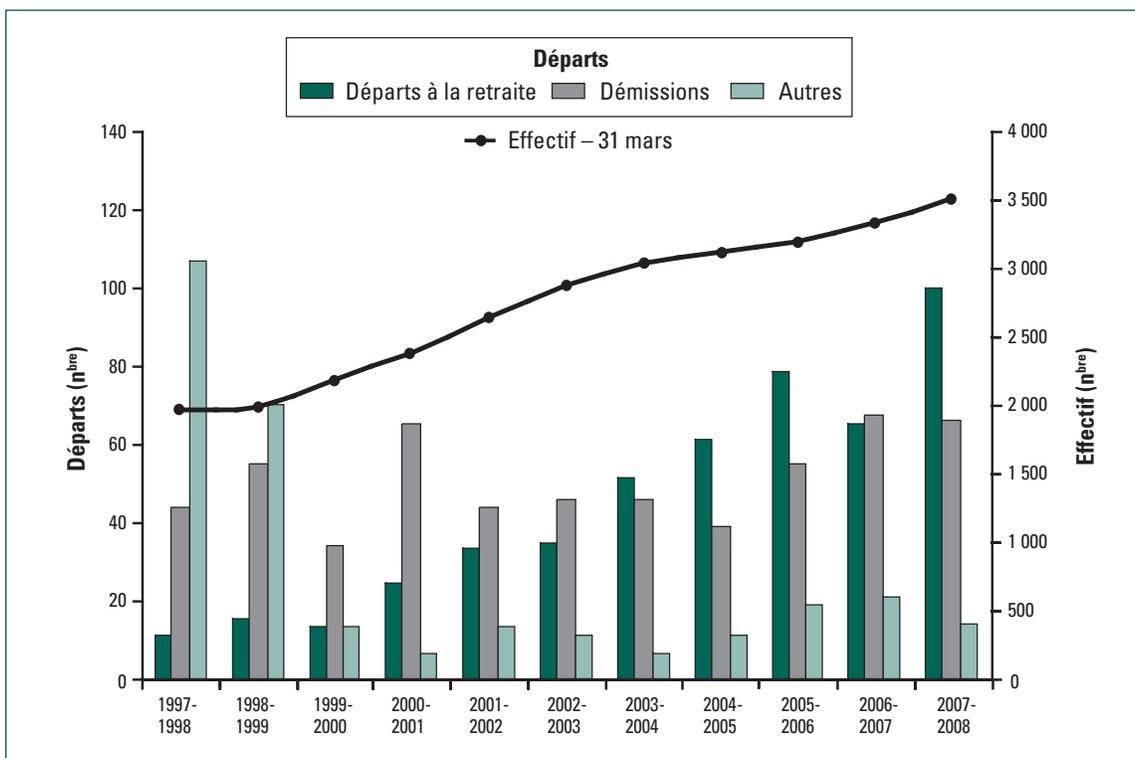
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Le taux de mobilité observé pour les membres du groupe FI a varié entre 35 % et 60 % durant la période. Au cours des quatre dernières années, le taux de mobilité au sein du groupe FI a augmenté considérablement, passant de 38 % (2004-2005) à 60 % (2007-2008).

Le groupe FI a affiché une forte hausse en ce qui a trait aux nominations intérimaires (leur nombre est passé de 212 en 1997-1998 à 398 en 2007-2008), à tel point que celles-ci ont dépassé les promotions ainsi que les déplacements latéraux et régressifs en 2003-2004 et 2004-2005. La proportion des nominations intérimaires est passée de 21 % en 1997-1998 à plus de 30 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 40).

La croissance, la forte demande pour les employés du groupe FI et le rajeunissement de l'effectif ont influé sur la mobilité au sein du groupe FI

### Graphique 15 : Croissance et départs – groupe FI



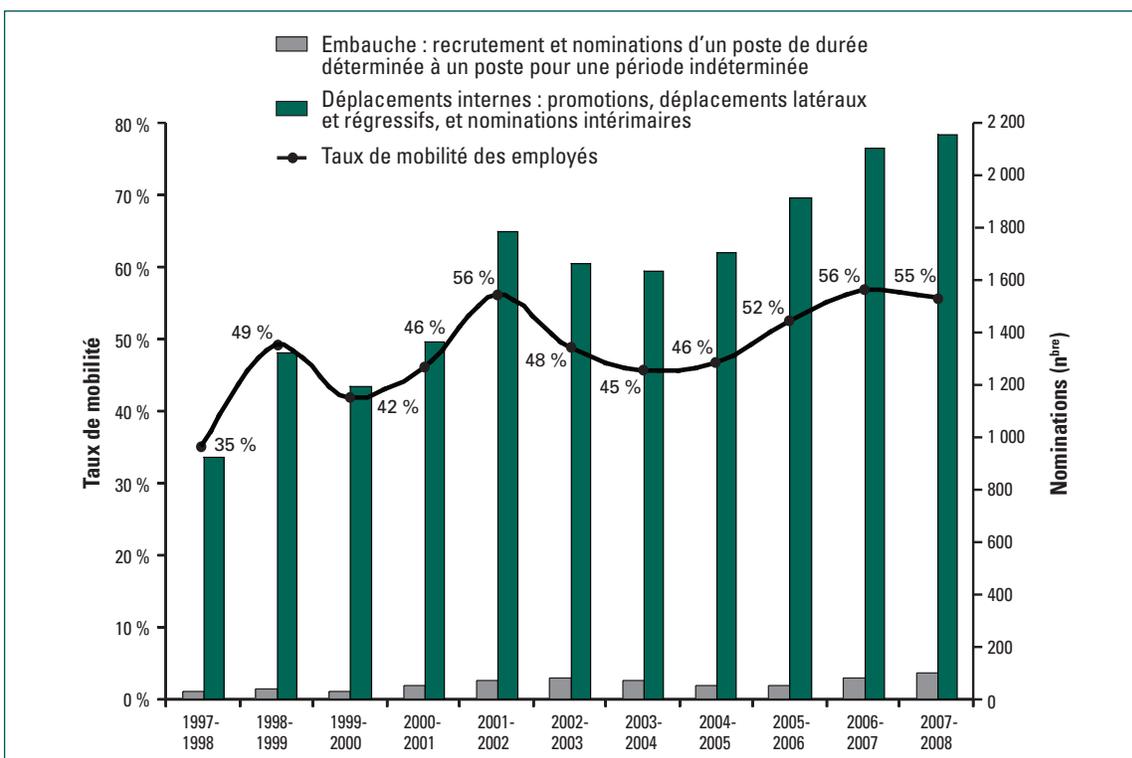
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Les départs à la retraite au sein du groupe FI ont augmenté de façon constante dans la deuxième partie de la période à l'étude. Bien que cette tendance n'ait pas été aussi prononcée qu'au sein du groupe PE, elle n'a été renversée qu'en 2006-2007, exercice au cours duquel le nombre de démissions a dépassé celui des départs à la retraite d'un faible pourcentage. Au cours de la période faisant l'objet de l'étude, la taille du groupe a augmenté de 77 % depuis mars 1999.

La proportion d'employés du groupe FI âgés de moins de 35 ans et celle des employés âgés de plus de 49 ans ont augmenté de mars 1998 à mars 2008. Les employés âgés de moins de 35 ans représentent 30 % des membres du groupe FI, ce qui est comparable aux groupes IS et ES (voir l'annexe 2, graphique 41).

Les déplacements des membres du groupe FI d'une organisation à une autre ont plus que doublé au cours de la période visée par l'étude, passant de 14 % en 1997-1998 à 30 % en 2007-2008. La proportion de déplacements interorganisationnels est demeurée stable de 1999-2000 à 2005-2006, mais elle a commencé à augmenter depuis (voir l'annexe 2, graphique 42). Parmi les personnes interrogées, certaines ont indiqué que le nombre restreint de membres du groupe FI sur le marché du travail favorisait les déplacements interorganisationnels. Selon certaines d'entre elles, l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* aurait également eu pour effet d'augmenter la demande pour les employés du groupe FI.

**Graphique 16 : Taux global de mobilité – groupe EX**



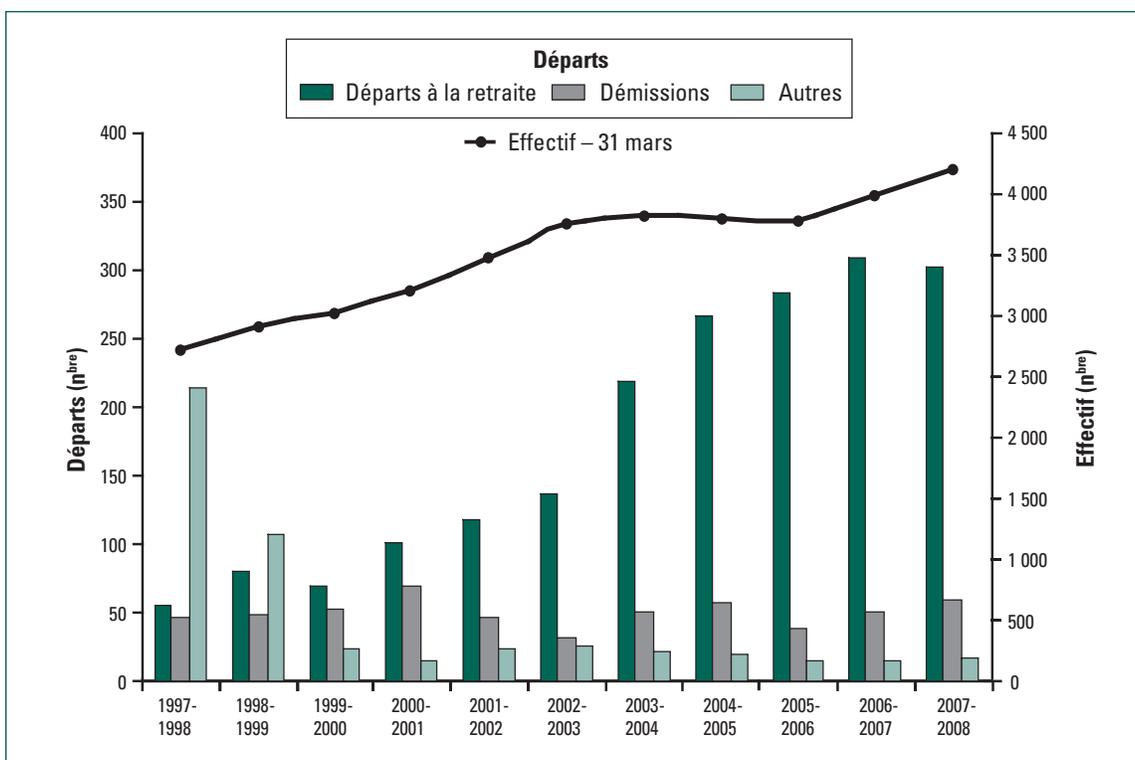
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

Le taux de mobilité de l'effectif de la direction a varié entre 35 % et 56 %, étant à la hausse entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2006-2007. Contrairement aux cinq autres groupes professionnels, le taux de mobilité enregistré en 2007-2008 a légèrement diminué. Les déplacements internes ont été à la hausse au cours des quatre dernières années de l'étude.

Pendant la majeure partie de la période à l'étude, les promotions ont constitué le type de déplacements le plus fréquent chez le groupe EX. Toutefois, il y a également eu une forte augmentation des nominations intérimaires, de telle sorte que ce type de déplacements a dépassé en nombre les déplacements latéraux et régressifs, particulièrement après l'exercice 2001-2002 (voir l'annexe 2, graphique 44).

Les départs à la retraite, associés à la croissance, ont influé sur la mobilité de l'effectif de la direction

### Graphique 17 : Croissance et départs – groupe EX



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

La taille du groupe EX a augmenté de 45 % depuis mars 1999. Les départs observés au sein du groupe EX étaient attribuables de plus en plus aux départs à la retraite. En particulier depuis l'exercice 2003-2004, on a observé quatre ou cinq fois plus de départs à la retraite que de démissions chez les membres du groupe EX; le taux de départs à la retraite a quintuplé au cours de la période. En tout, 1 945 cadres de direction ont pris leur retraite au cours des 11 dernières années, dont 70 % au cours des cinq dernières années. En revanche, le nombre de démissions est demeuré faible tout au long de la période visée par l'étude.

La proportion de cadres âgés de moins de 40 ans et celle de cadres âgés de plus de 49 ans ont augmenté de 1997-1998 à 2007-2008. Au sein du groupe EX, on observe une forte proportion de l'effectif approchant l'âge de la retraite, 29 % des cadres étant âgés de plus de 55 ans (voir l'annexe 2, graphique 45).

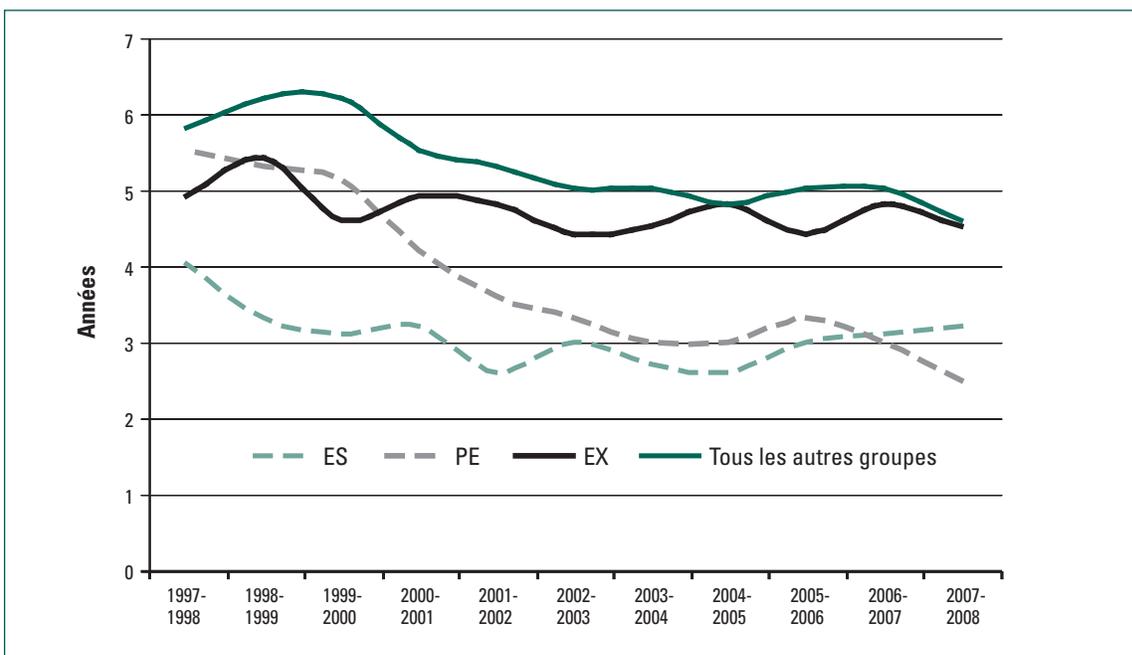
La plupart des déplacements du personnel de direction ont eu lieu au sein de la même organisation. Toutefois, la proportion de déplacements interorganisationnels a augmenté, passant de 14 % en 1997-1998 à 19 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 46).

## Nombre d'années passées à un niveau donné

On a relevé, depuis 1999, une diminution du nombre d'années d'expérience acquise à un niveau donné avant une promotion (voir l'**annexe 2, graphiques 31, 35, 39, 43 et 47**). Dans la région de la capitale nationale, les employés passaient, en moyenne, moins de temps à un niveau donné avant d'obtenir une promotion que ceux des autres régions (voir l'**annexe 2, graphique 54**).

Comme l'illustre le graphique 18, le groupe PE a connu une diminution beaucoup plus marquée en ce qui a trait au nombre d'années passées à un niveau avant une promotion, comparativement au reste de la fonction publique. Ce nombre a diminué de 55 % de 1997-1998 à 2007-2008.

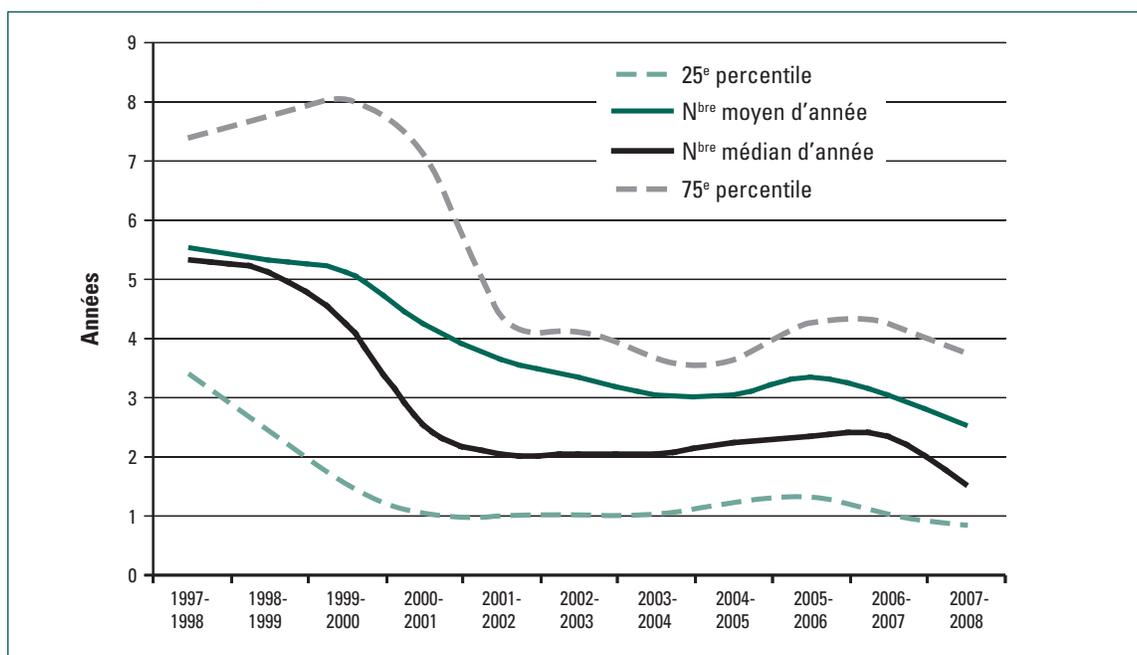
### Graphique 18 : Nombre d'années passées à un niveau avant une promotion



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Nous avons examiné plus en détail le nombre d'années que les employés du groupe PE passent à un niveau donné. Comme l'indique le **graphique 19**, en 2007-2008, la médiane du nombre d'années passées à un niveau avant une promotion a diminué de façon considérable, pour correspondre à 1,5 an. Cette tendance vers la diminution du nombre d'années passées à un niveau donné a été observée à tous les niveaux du groupe PE (voir l'**annexe 2, graphique 27**).

## Graphique 19 : Nombre d'années passées à un niveau avant une promotion – groupe PE



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Près de la moitié des personnes interrogées estimaient que le taux actuel de mobilité commençait déjà à avoir des répercussions négatives pouvant se manifester par un « glissement » au niveau de la classification. Les personnes interrogées ont également indiqué que le taux rapide de mobilité au sein du groupe PE aux niveaux inférieurs accentuait les lacunes au chapitre de l'expérience, qui se caractérisaient parfois par une connaissance insuffisante des procédures et des lois et par la diminution du niveau de service à la clientèle.

## Mobilité interorganisationnelle

### *Peu de déplacements ont été observés entre les organisations, à l'exception des organismes centraux*

À l'exception de la CFP et des organismes centraux, nous avons remarqué que les organisations affichaient un taux inférieur en ce qui a trait aux déplacements interorganisationnels (c.-à-d. les déplacements d'une organisation à l'autre) au cours de la période visée par l'étude. Les déplacements interorganisationnels observés au sein des organismes responsables comptaient pour une faible proportion du taux global de mobilité. Toutefois, il convient de noter que les déplacements interorganisationnels ont augmenté durant la période à l'étude, passant de 8 % en 1997-1998 à 12 % en 2007-2008 (voir l'annexe 2, graphique 48).

Par contre, les déplacements interorganisationnels observés dans les organismes centraux représentaient une proportion considérable du taux global de mobilité. Cette proportion a d'ailleurs augmenté, passant de 17 % en 1997-1998 à 39 % en 2007-2008 (voir l'**annexe 2, graphique 49**)<sup>7</sup>.

Selon les données quantitatives recueillies, le taux de mobilité des employés est lié à la taille de l'organisation. Les tendances observées indiquent que les organisations de petite taille et de taille moyenne affichent un taux de mobilité interorganisationnelle supérieur à celui des organisations de grande et de très grande taille (voir l'**annexe 2, graphique 50**). La taille de l'organisation était également considérée par les personnes interrogées comme un facteur déterminant pour les déplacements des employés, ceux-ci ayant tendance à changer de poste pour rejoindre les rangs d'organisations de plus grande taille, afin d'obtenir des occasions d'avancement et de perfectionnement. Les organisations de petite taille étaient considérées comme des milieux où les candidats allaient acquérir de l'expérience avant de se joindre à des organisations de plus grande taille, qui offrent davantage de promotions et de possibilités de déplacement latéral. Les personnes interrogées ont également indiqué que les employés changeaient d'organisations pour avoir accès à des programmes de perfectionnement et profiter de plus de ressources pour la formation et le perfectionnement.

## Perspective géographique

### *La région de la capitale nationale affiche un taux de mobilité beaucoup plus élevé que les régions*

La région de la capitale nationale (RCN) affiche un taux moyen de mobilité systématiquement plus élevé que les régions, tous types de déplacements confondus. Le taux moyen de promotion des employés de la RCN au cours de la période visée par l'étude était d'environ 15 %, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux moyen de 9 % observé dans les régions (voir l'**annexe 2, graphique 51**).

Il convient de noter que le taux de croissance observé dans la RCN était plus élevé que celui des régions, soit 59 % comparativement à 23 % depuis mars 1999.

### *Peu de déplacements ont été observés entre les régions et la région de la capitale nationale*

Les déplacements internes d'employés en provenance des régions vers la RCN étaient rares, et ce taux de mobilité est demeuré relativement constant au cours de la période de 11 ans (voir l'**annexe 2, graphiques 52 et 53**).

---

<sup>7</sup> Ces chiffres comprennent les déplacements observés à la Commission de la fonction publique et dans d'autres organismes centraux, lesquels comprennent l'École de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé, l'Agence de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances.

Selon les résultats des entrevues, les employés semblent moins enclins à quitter le poste qu'ils occupent dans une région pour s'installer dans la région de la capitale nationale, pour les raisons suivantes :

- raisons personnelles;
- perception du travail dans les régions (plus gratifiant et comportant plus de responsabilités aux niveaux inférieurs);
- impossibilité de satisfaire aux exigences linguistiques.

Certaines des personnes interrogées ont indiqué que les déplacements des membres du groupe EX entre les régions et la région de la capitale nationale découlaient d'affectations dans le cadre d'un plan de perfectionnement.

## Leçons tirées et conclusion

Le nombre de nominations pour une période indéterminée a augmenté au cours des quatre dernières années et a atteint le sommet de 67 287 en 2007-2008. Cette situation s'est traduite par une augmentation de 89 % du nombre de transactions et du volume d'activités de dotation à des postes pour une période indéterminée de 1997-1998 à 2007-2008. Par exemple, les déplacements rapides au sein du groupe PE ont contribué à accroître le nombre de processus de dotation de postes PE, parfois au point de nécessiter la dotation du même poste trois fois en l'espace d'un an. L'augmentation du nombre d'activités de dotation a une incidence sur la charge de travail des employés du secteur des ressources humaines. Dans le rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires publié récemment, intitulé *Payer nos employé(es) à leur juste valeur*, la même question a été soulevée. On y retrouve d'ailleurs le passage suivant : « La grande mobilité au sein de la fonction publique fédérale est devenue un véritable fardeau pour les services des ressources humaines des ministères. »

Les principaux effets du taux de mobilité élevé au sein de la collectivité des PE semblaient être l'instabilité de la collectivité et les risques sur les plans de la capacité, de l'environnement de travail, de la qualité et de la mémoire organisationnelle, facteurs qui, à leur tour, ont amené les employés à changer de poste, ce qui a ainsi contribué au taux de roulement excessif.

La mobilité, si elle fait l'objet d'une saine gestion, peut amener une contribution positive à la fois pour les organisations et pour la fonction publique dans son ensemble. Toutefois, la mobilité est un phénomène complexe qui subit les effets de divers facteurs. Sa nature et son ampleur, de même que les facteurs environnants, varient en fonction du groupe professionnel, de l'organisation et de la région (RCN comparativement aux autres régions).

C'est au moyen d'une planification stratégique des ressources humaines qui tient compte de la portée et de la nature des déplacements, de la répartition en fonction de l'âge et des divers groupes qui composent l'effectif que les organisations seront à même de gérer la mobilité des employés et de tirer parti de ses avantages. Cette étude présente des renseignements utiles à l'intention des ministères et organismes et des collectivités fonctionnelles pouvant les aider à développer des stratégies de dotation, de perfectionnement et de planification de la relève en tenant compte des particularités et des besoins des organisations. Elle aide à identifier aussi des domaines qui pourraient profiter de stratégies de recrutement collectif.

## Équipe chargée de l'étude

**Vice-présidente, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études :**  
Mary Clennett

### Direction de la vérification et de l'évaluation à l'échelle du gouvernement

**Directeur général :**  
Terry Hunt

**Directrice :**  
Rafika Amira

**Gestionnaire :**  
Karen Kaschube

**Évaluateurs :**  
Douglas Batten  
Karen Johnson  
Rebecca Leslie  
Cara Scarfone

**Étudiants :**  
Elizabeth Fogal  
Phillip Gregg  
Zahi Salman

### Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse

**Directeur général :**  
Jean-François Tardif

**Gestionnaire :**  
Martin Gravel

# Annexes

## Annexe 1 – Méthodologie

### *Composante quantitative*

L'équipe responsable de l'étude a procédé à des analyses quantitatives afin de relever les tendances historiques de la mobilité des employés dans la fonction publique fédérale et dans les entités qui la composent. L'analyse quantitative a fourni des données permettant de considérer la mobilité des employés de la fonction publique dans son contexte tant historique qu'organisationnel, et de cibler tout élément d'intérêt.

Le taux de mobilité est calculé en fonction du nombre total de recrues, de promotions, de nominations intérimaires et de nominations latérales et régressives d'employés nommés pour une période indéterminée au cours de l'exercice financier par rapport à la moyenne de la population active au début et à la fin de l'exercice.

L'étude porte sur les ministères et organismes qui étaient assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au cours des 11 dernières années, ce qui signifie que les données relatives aux nominations et à l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada et de plusieurs autres organismes de petite taille ne sont pas incluses dans les chiffres présentés.

### *Composante qualitative – étude de cas*

Aux fins de l'étude de cas, nous avons sélectionné huit organisations afin d'examiner les facteurs qui influent sur la mobilité des employés et de relever les leçons apprises. La sélection des ministères et organismes a été faite selon six critères, à savoir : 1) le taux de mobilité des employés de l'organisation; 2) la part de l'emploi que représentent les membres du groupe PE dans l'organisation; 3) la part de l'emploi que représentent les employés du groupe ES; 4) la taille de l'organisation; 5) l'ancienneté relative de l'organisation et 6) la répartition géographique de la main-d'œuvre.

L'application de ces six critères au regard du cadre d'échantillonnage a permis de cibler les huit organisations suivantes :

- Sécurité publique Canada
- Ressources humaines et Développement social Canada
- Commission de la fonction publique du Canada
- Santé Canada
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Statistique Canada
- Affaires indiennes et du Nord Canada

## *Entrevues menées auprès des principaux informateurs*

Nous avons interrogé 42 personnes venant des organisations ciblées qui sont témoins du phénomène de mobilité des employés. On a estimé que ces personnes avaient une idée des facteurs pouvant contribuer à la mobilité des employés à leur échelon de l'organisation. Le tableau ci-dessous précise quels sont les principaux informateurs visés par la collecte des données ainsi que le nombre d'entrevues menées auprès de chaque groupe.

<b>Poste dans l'organisation</b>	<b>Nombre d'entrevues menées</b>
Sous-ministre	6
Gestionnaire supérieur responsable du secteur des RH	14
Gestionnaire supérieur de Direction de services opérationnels ou de Direction des politiques	14
Gestionnaire ayant pris part à des mesures de dotation	8
<b>Total</b>	<b>42</b>

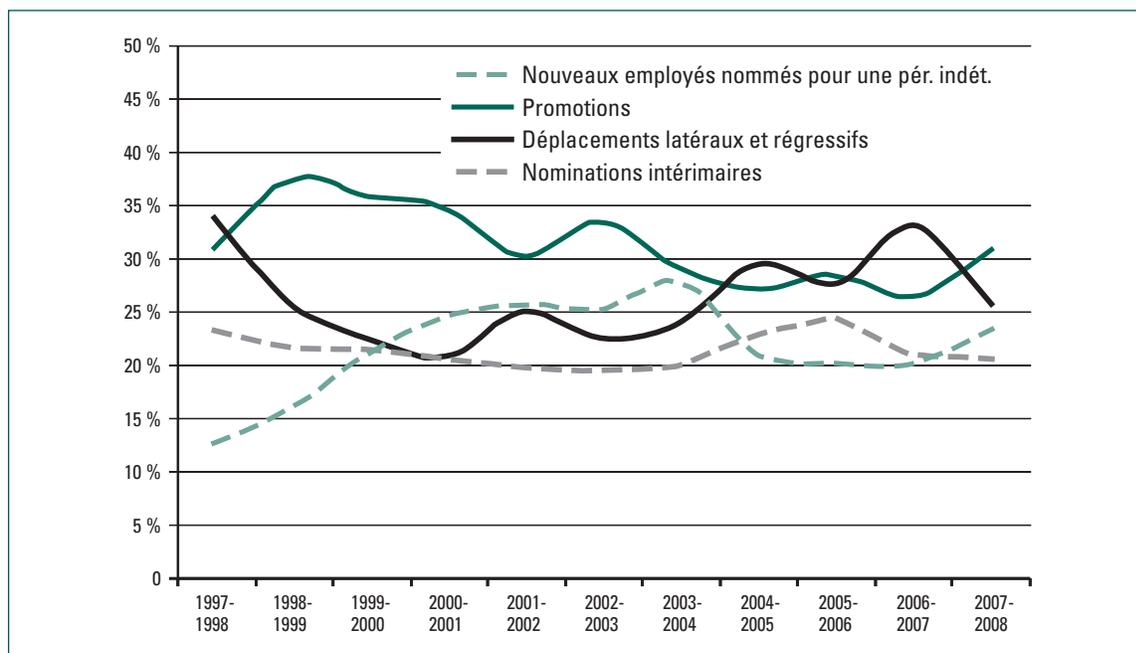
La plupart des entrevues ont été menées en personne à l'aide d'un guide d'entrevue semi-structuré. Chaque entrevue a duré de 45 à 60 minutes.

## Annexe 2 – Renseignements statistiques

### Déplacements dans l'ensemble du gouvernement

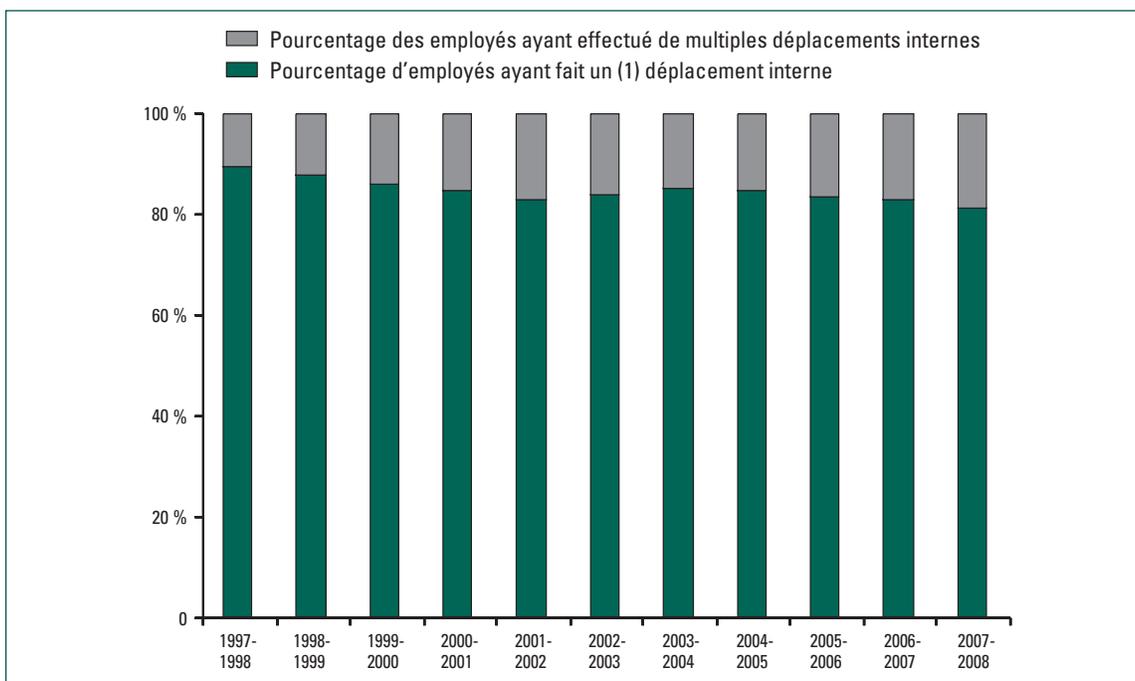
*Types de déplacement*

**Graphique 20 :** Tendances par type de déplacement



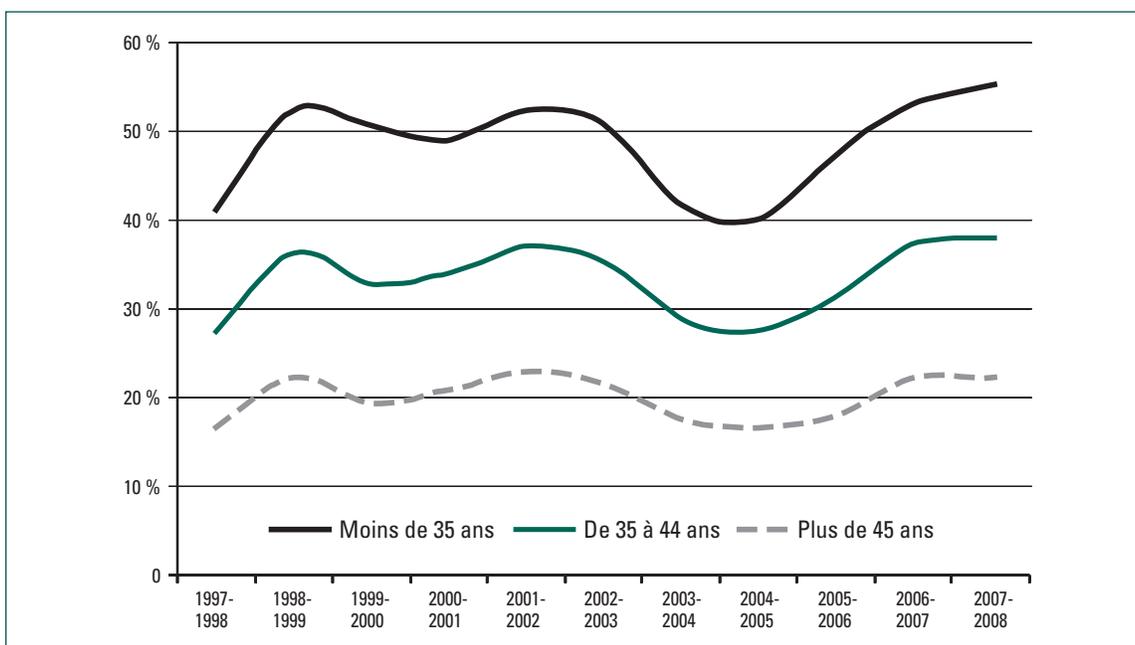
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 21 : Déplacements internes uniques et multiples



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

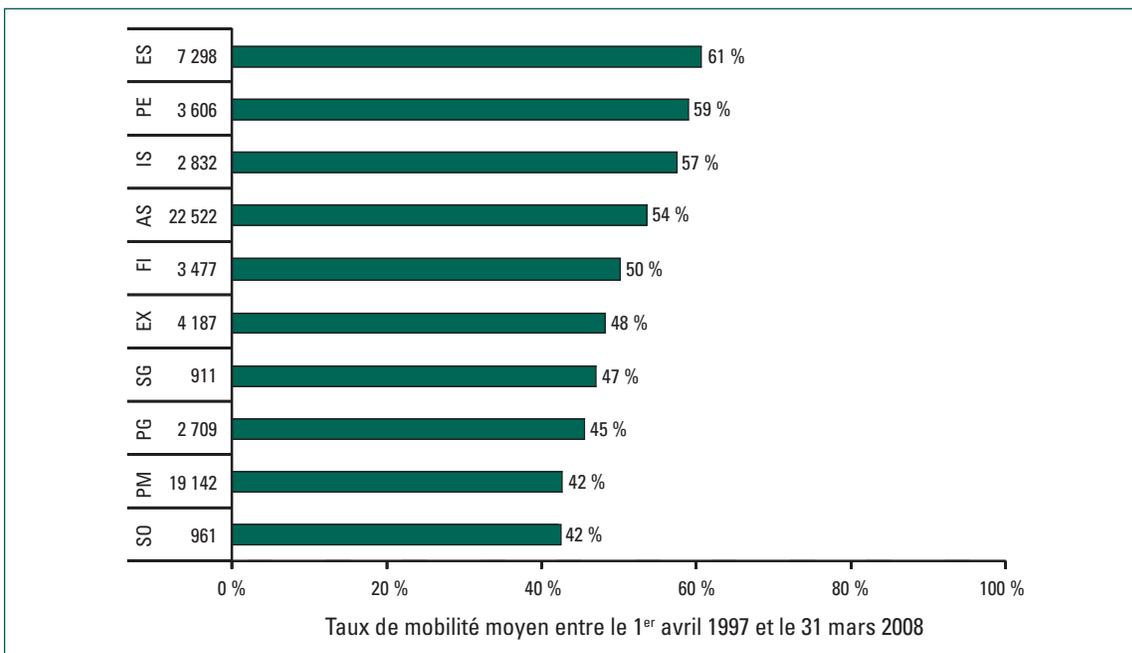
## Graphique 22 : Tendances relatives aux taux de déplacements internes par groupe d'âge



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Mobilité des groupes professionnels

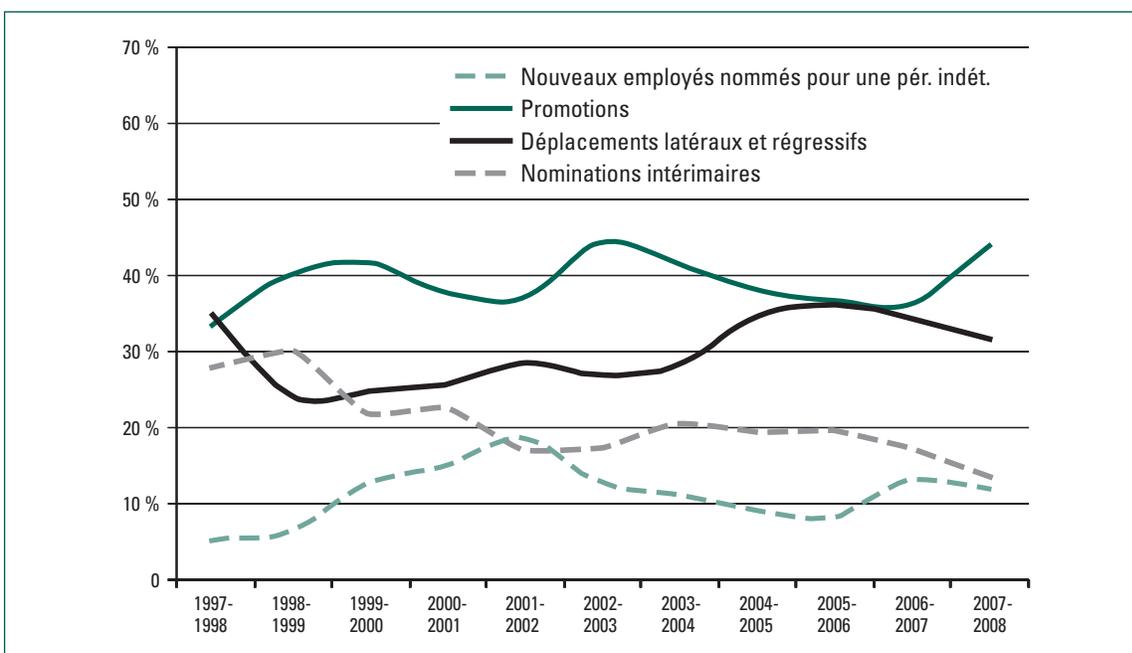
### Graphique 23 : Les 10 groupes ayant connu le plus haut taux de mobilité



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

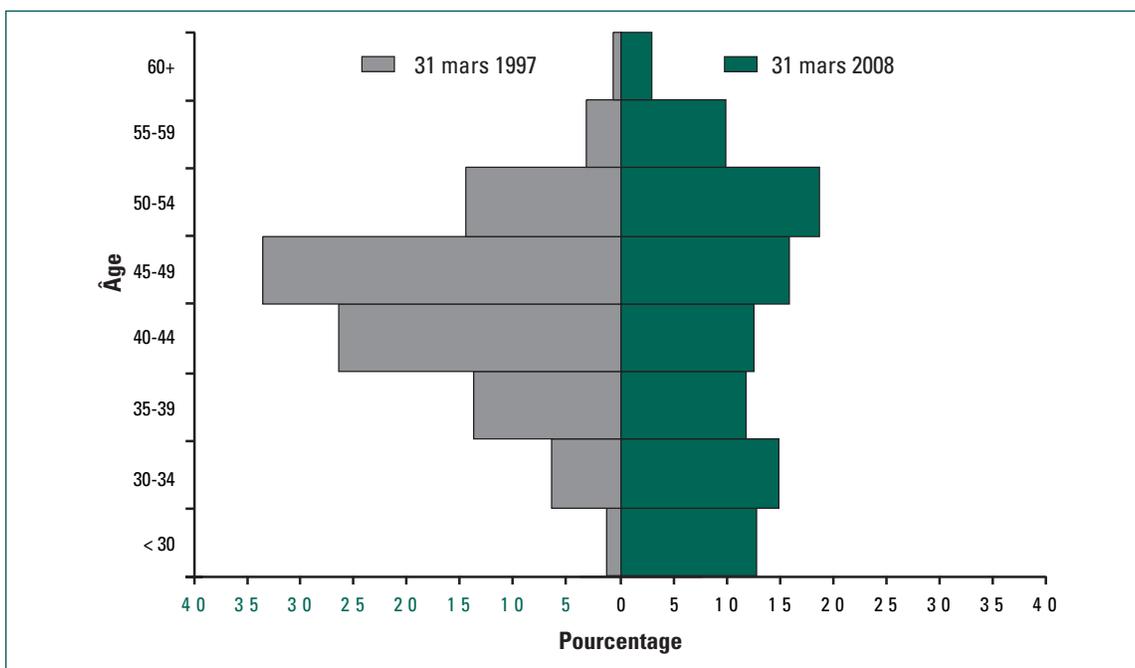
## Groupe PE

### Graphique 24 : Types de déplacement – groupe PE



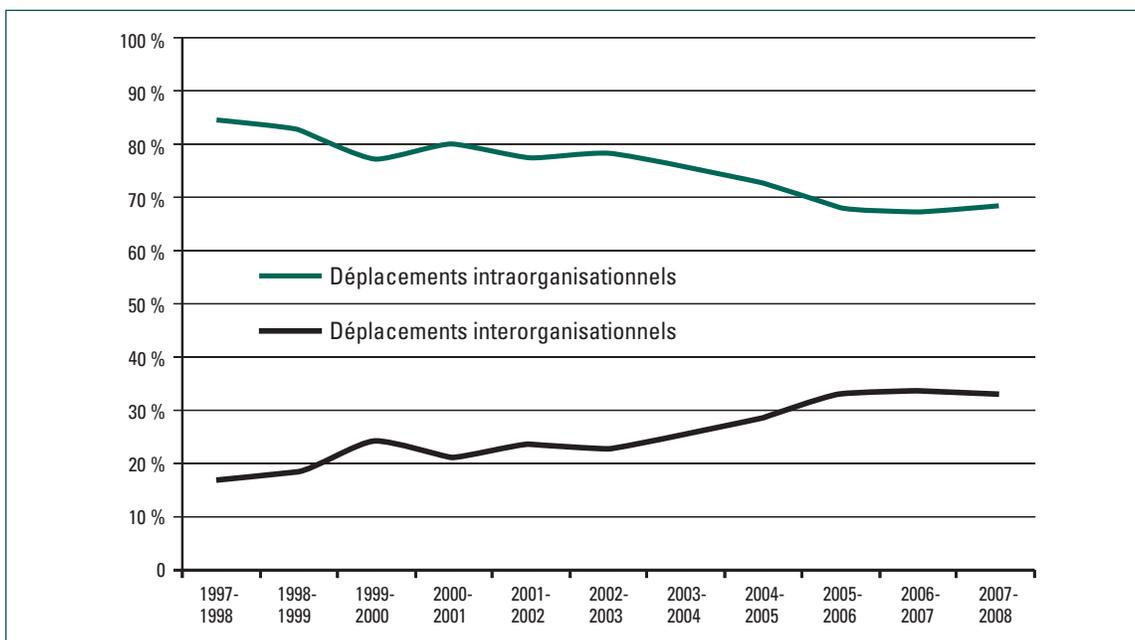
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 25 : Répartition selon l'âge – groupe PE



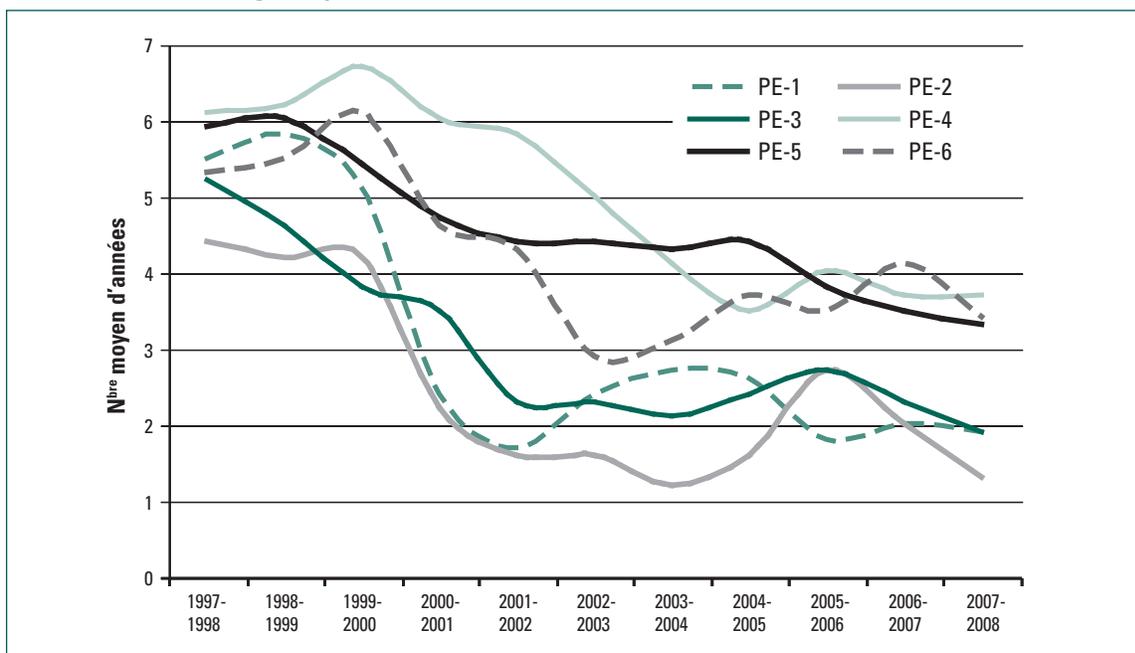
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 26 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe PE



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

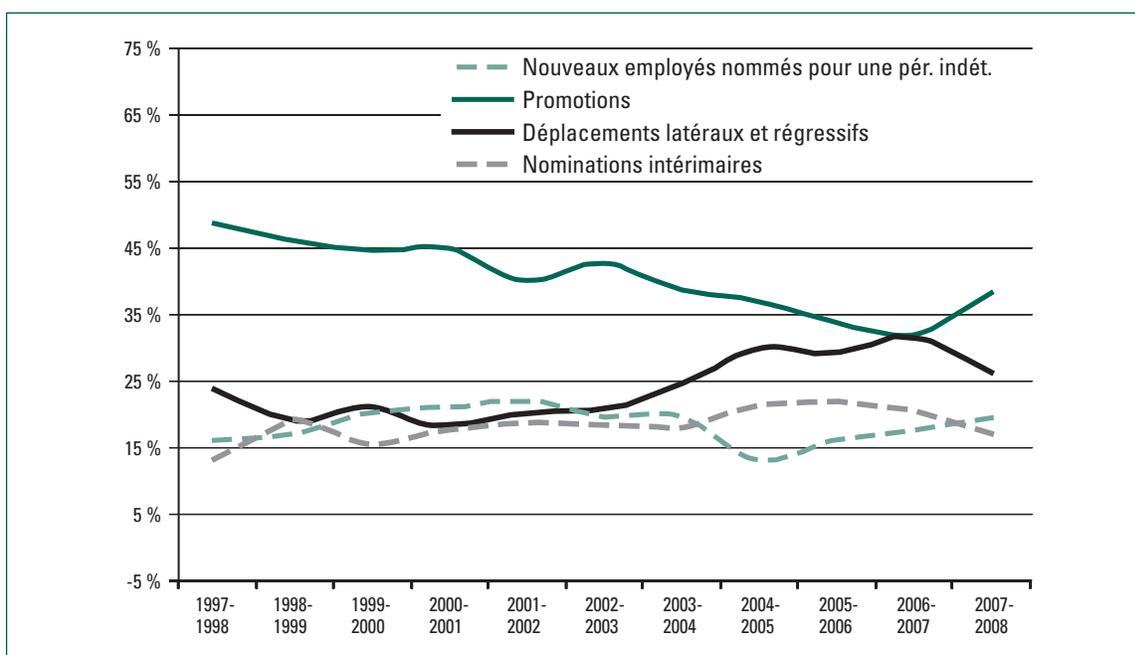
**Graphique 27 : Nombre moyen d'années au niveau avant une promotion – groupe PE**



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

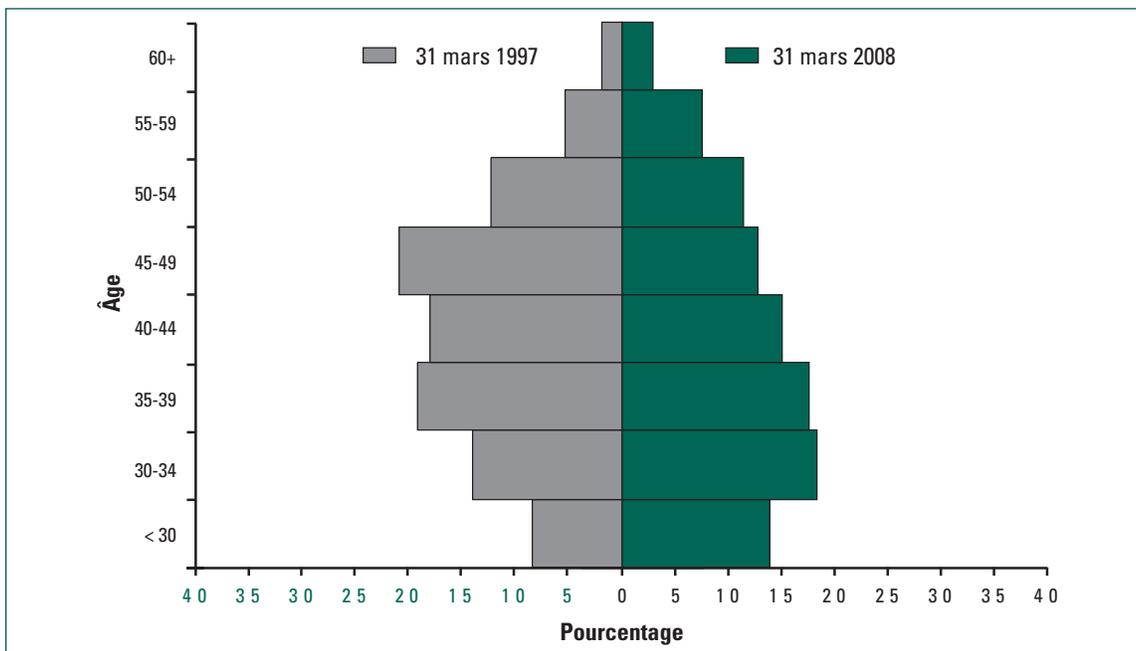
### Groupe ES

**Graphique 28 : Types de déplacement – groupe ES**



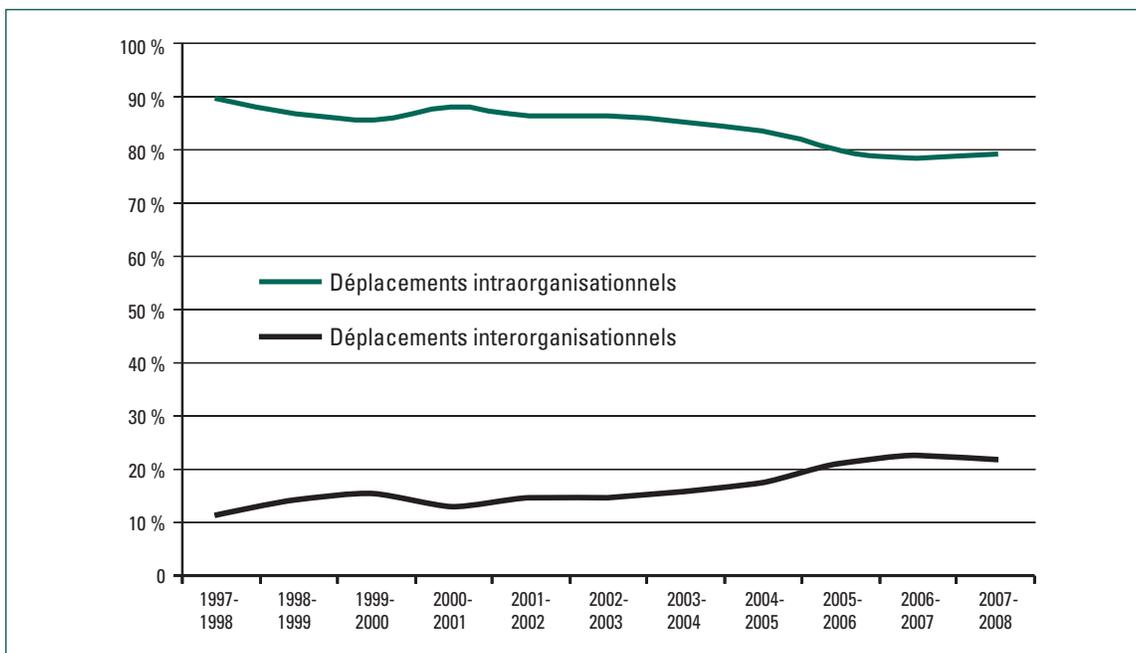
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 29 : Répartition selon l'âge – groupe ES



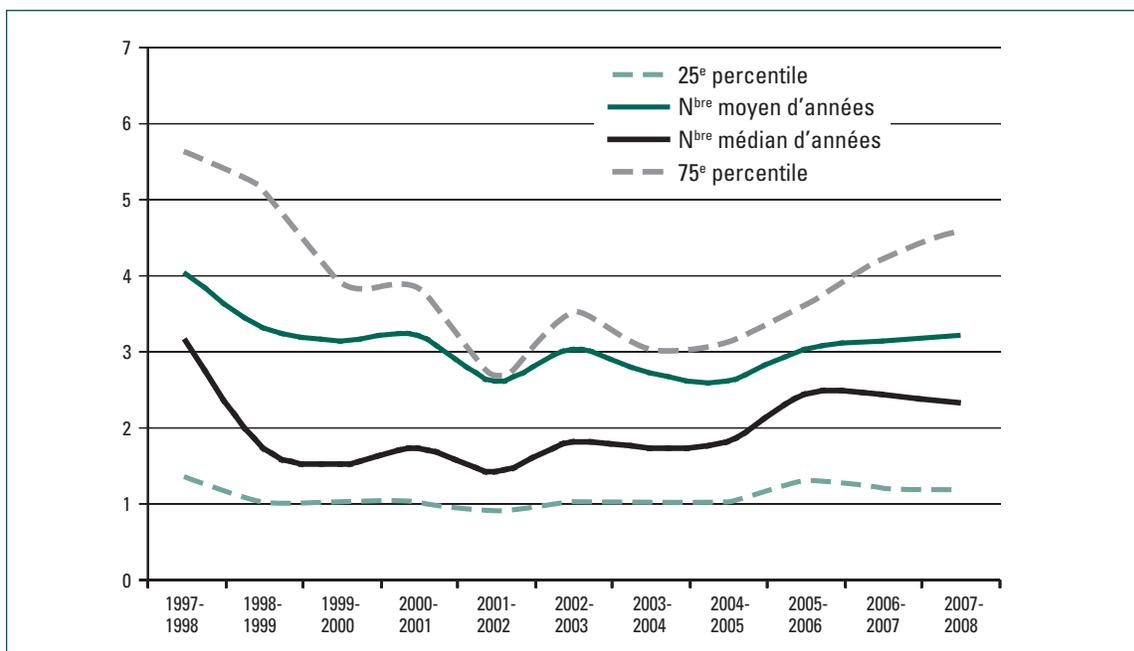
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 30 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe ES



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

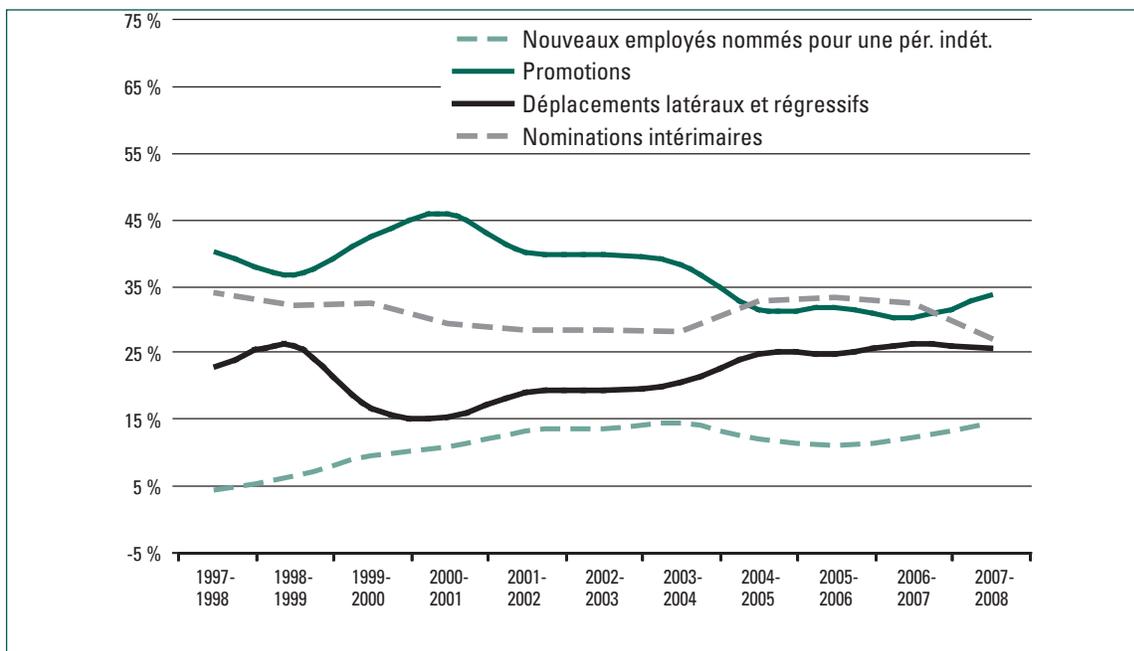
## Graphique 31 : Nombre d'années au niveau avant une promotion – groupe ES



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

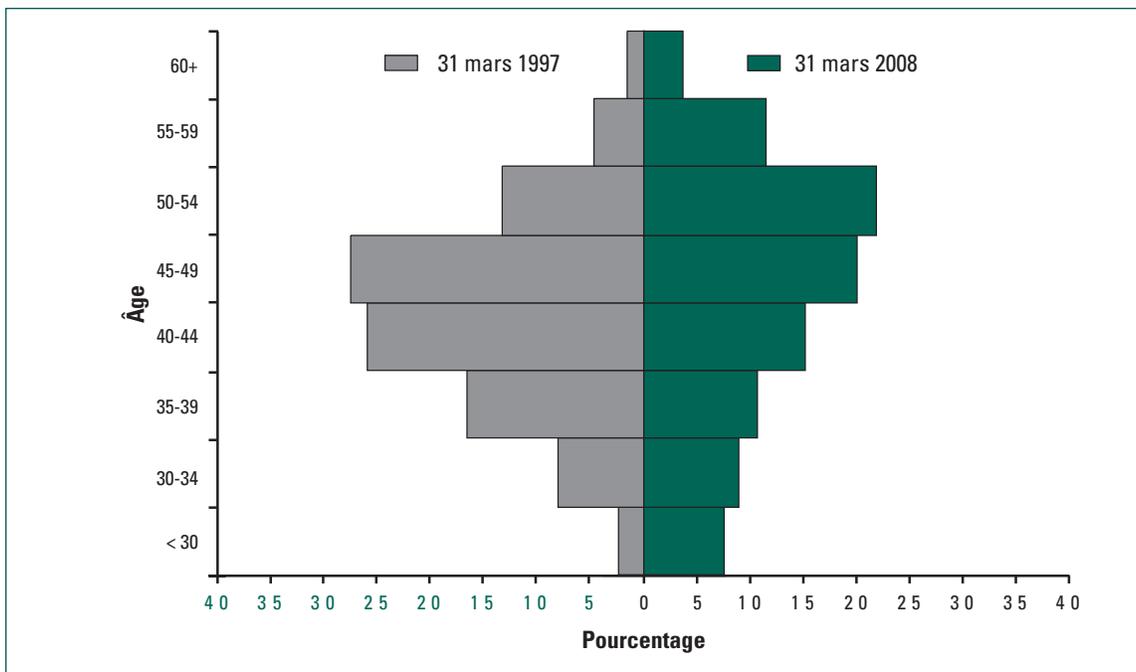
### Groupe AS

## Graphique 32 : Types de déplacement – groupe AS



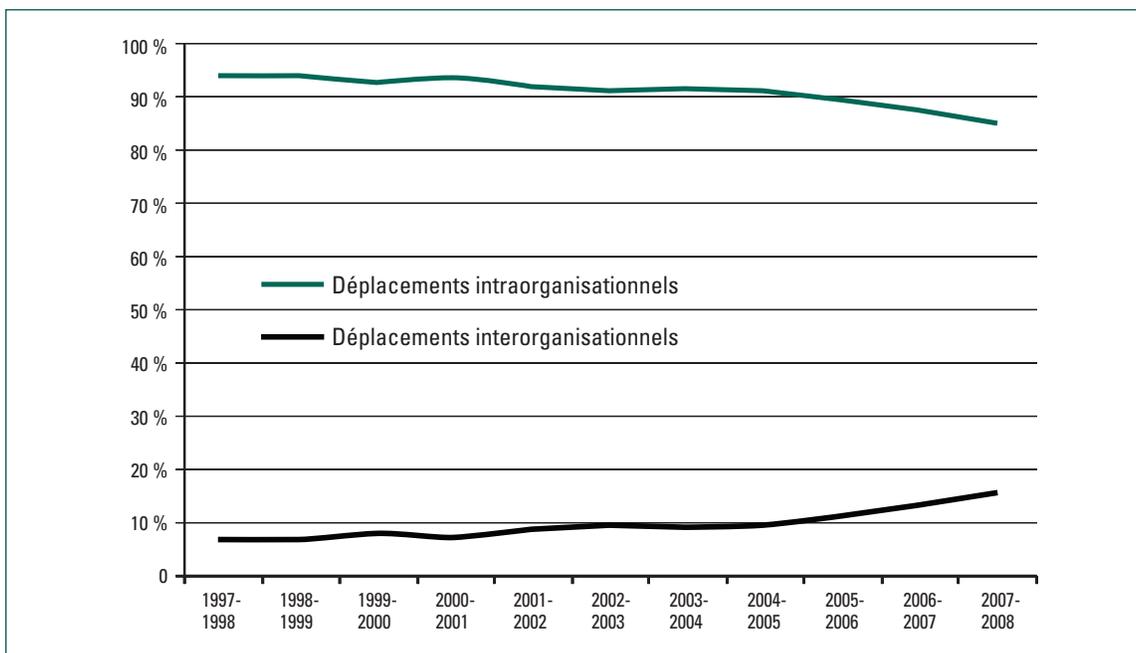
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 33 : Répartition selon l'âge – groupe AS



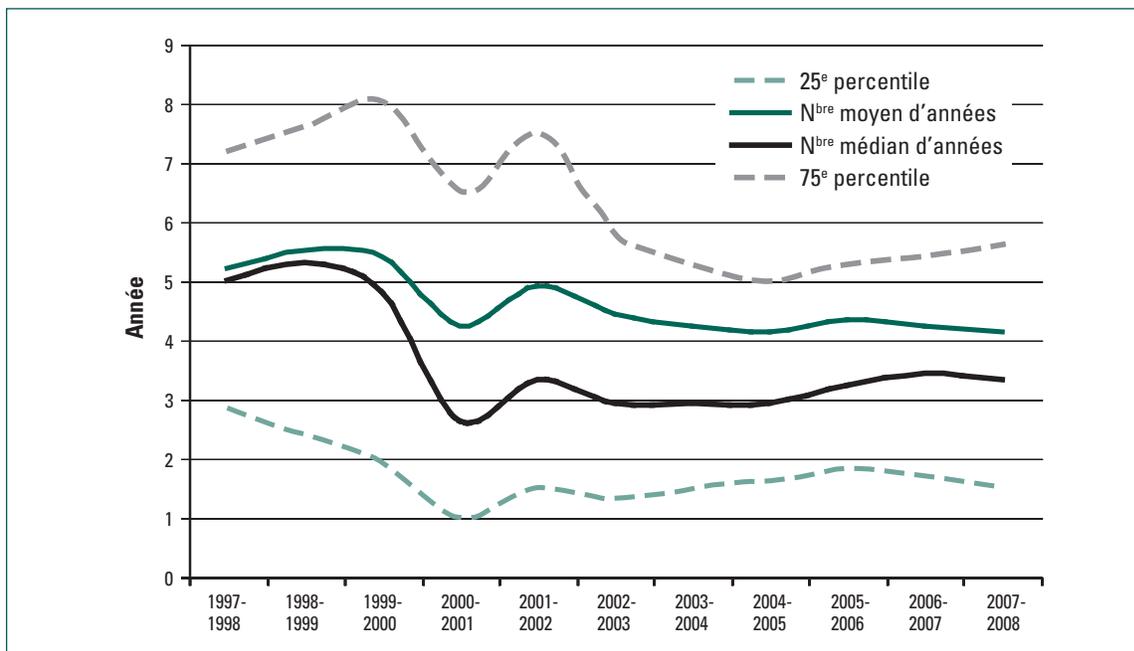
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 34 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe AS



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

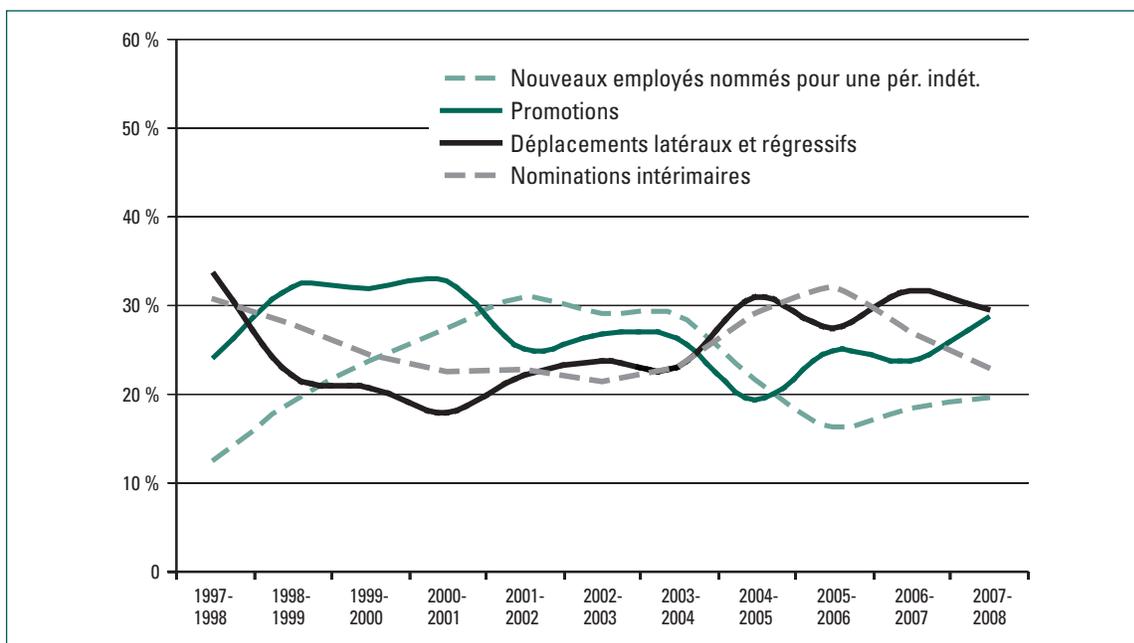
## Graphique 35 : Nombre d'années au niveau avant une promotion – groupe AS



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

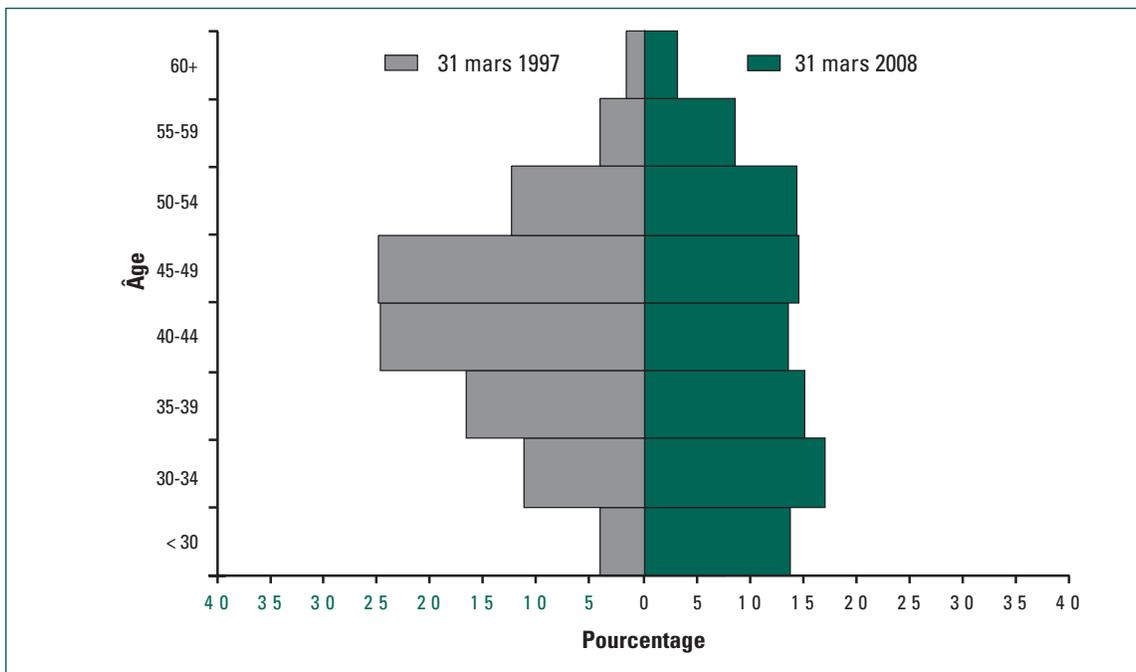
### Groupe IS

## Graphique 36 : Types de déplacement – groupe IS



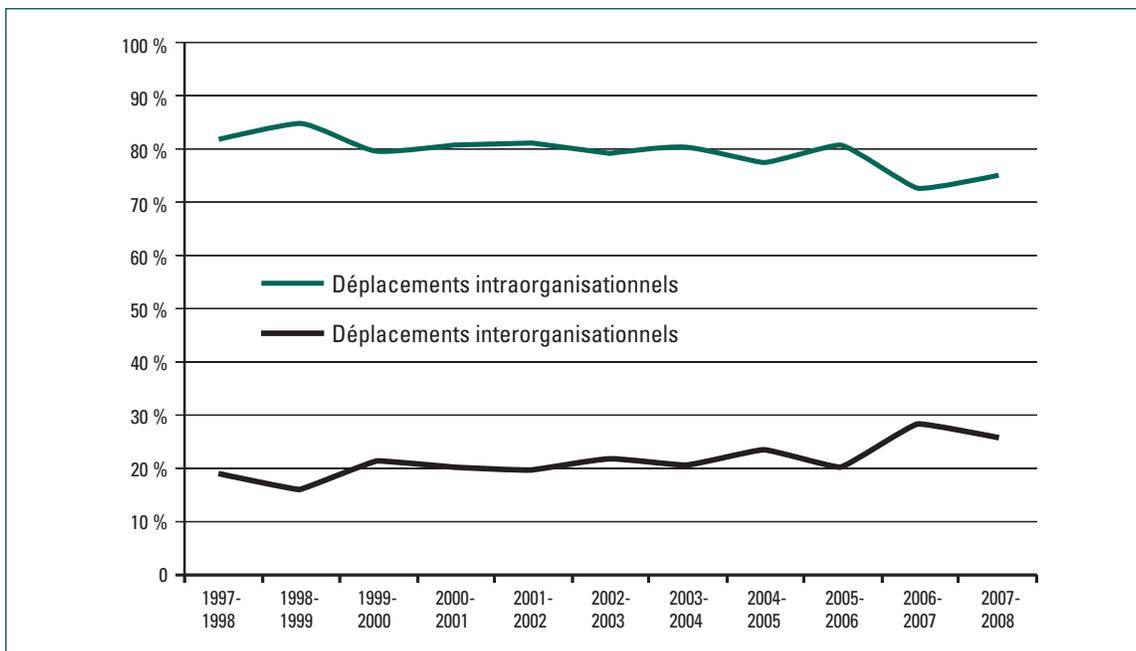
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 37 : Répartition selon l'âge – groupe IS



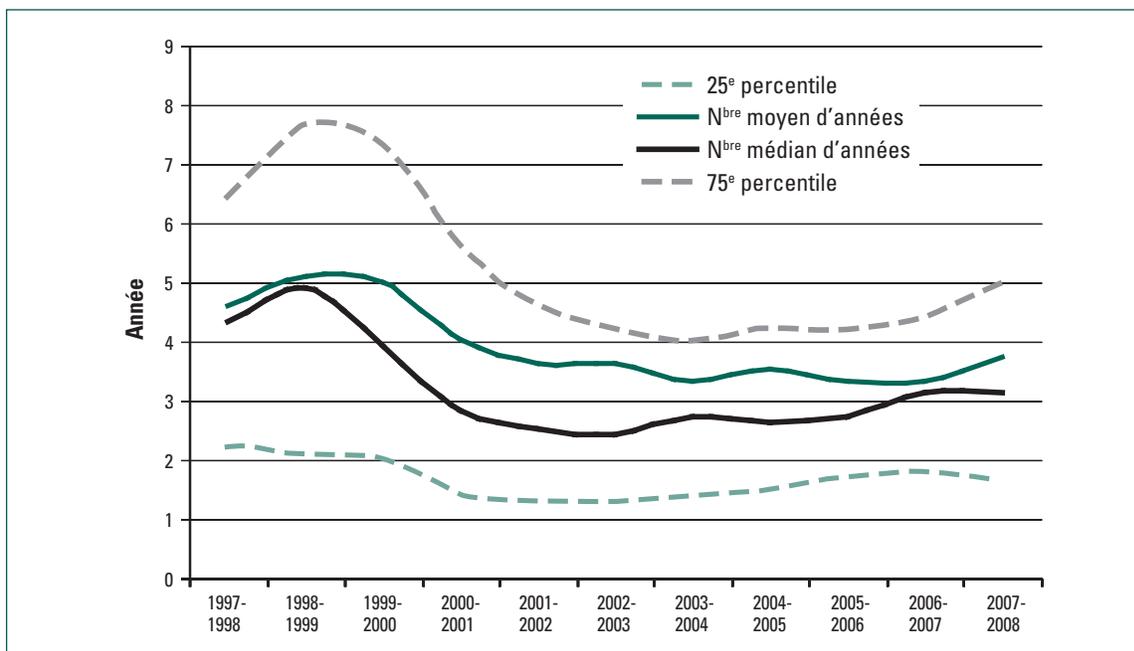
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 38 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe IS



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

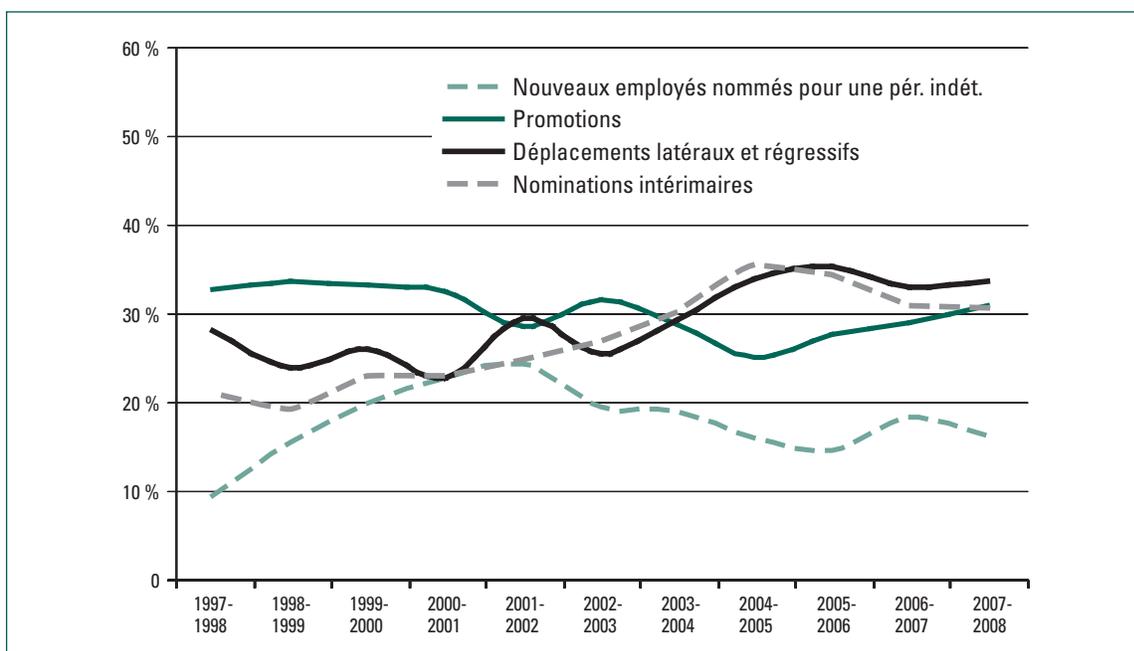
## Graphique 39 : Nombre d'années au niveau avant une promotion – groupe IS



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

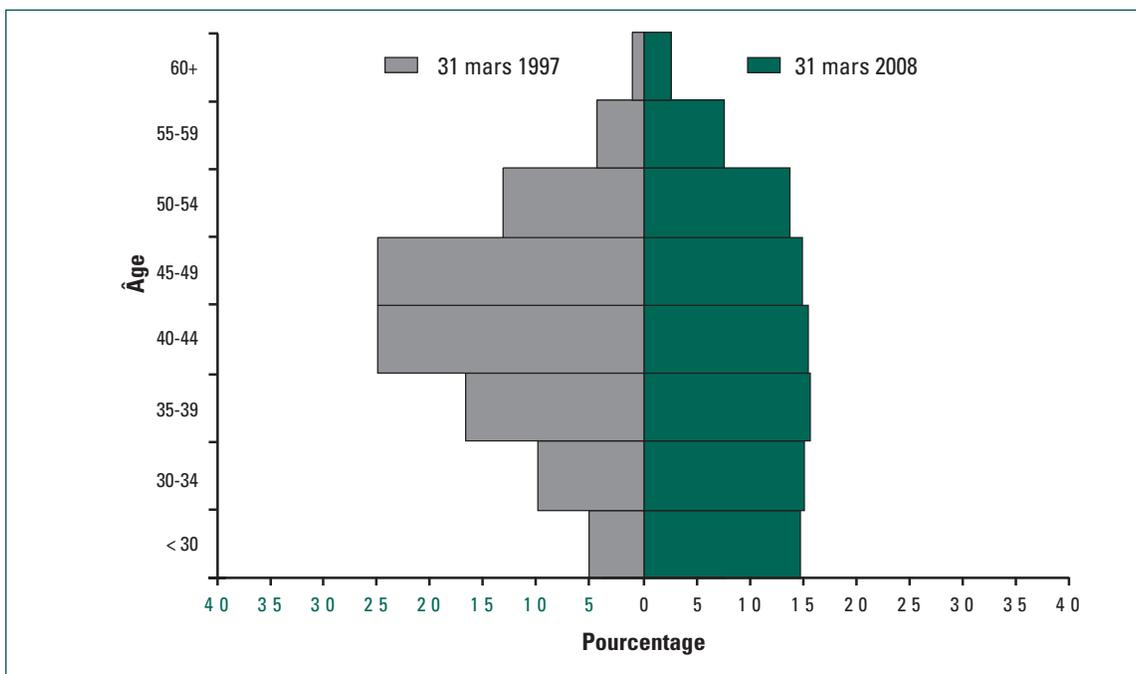
### Groupe FI

## Graphique 40 : Types de déplacement – groupe FI



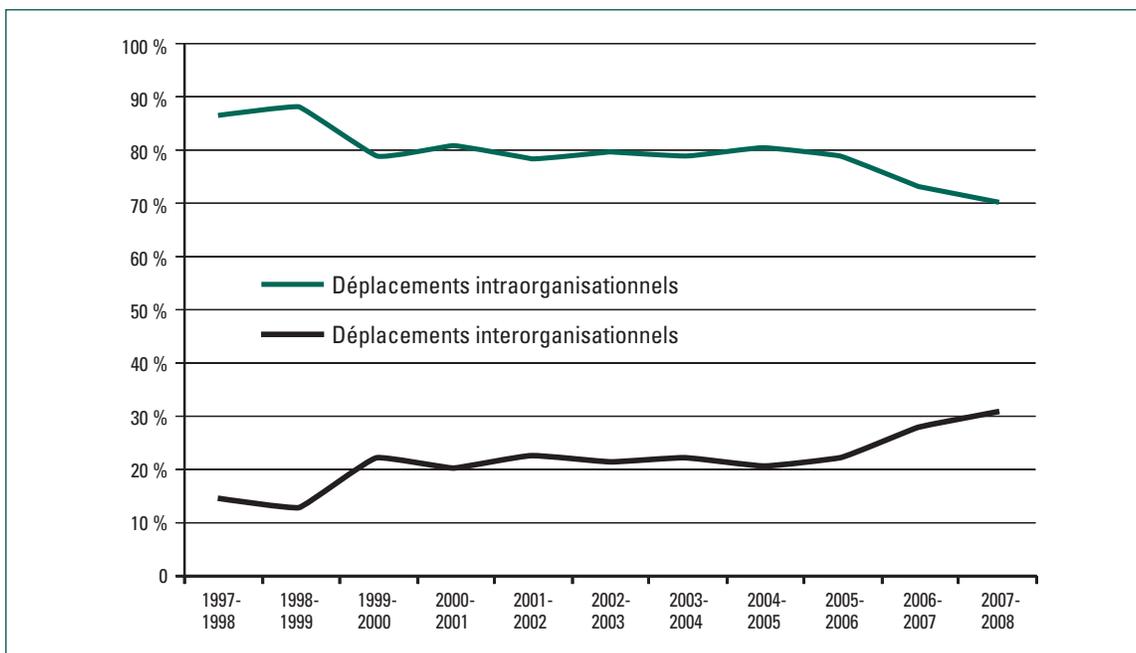
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 41 : Répartition selon l'âge – groupe FI



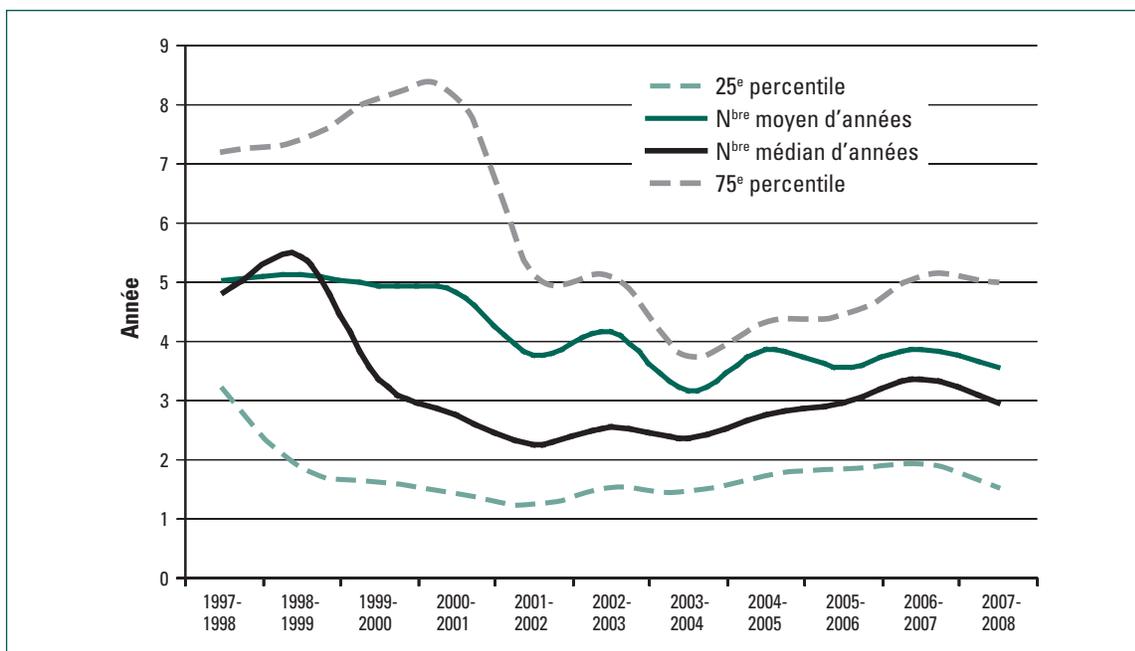
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 42 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe FI



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

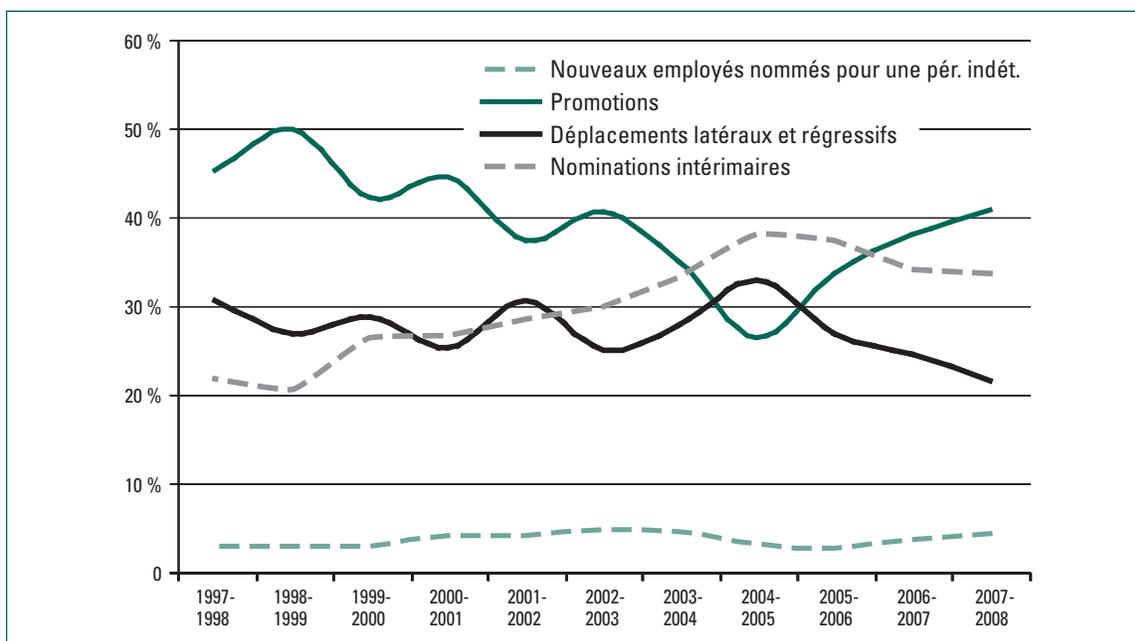
## Graphique 43 : Nombre d'années au niveau avant une promotion – groupe FI



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

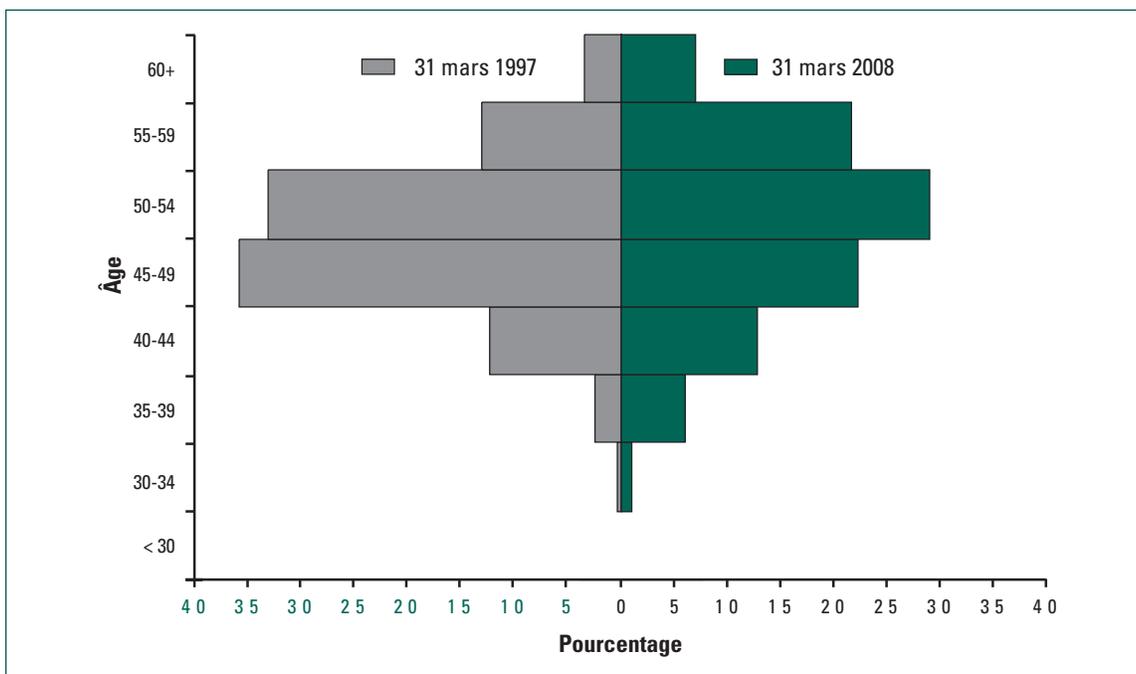
### Groupe EX

## Graphique 44 : Types de déplacement – groupe EX



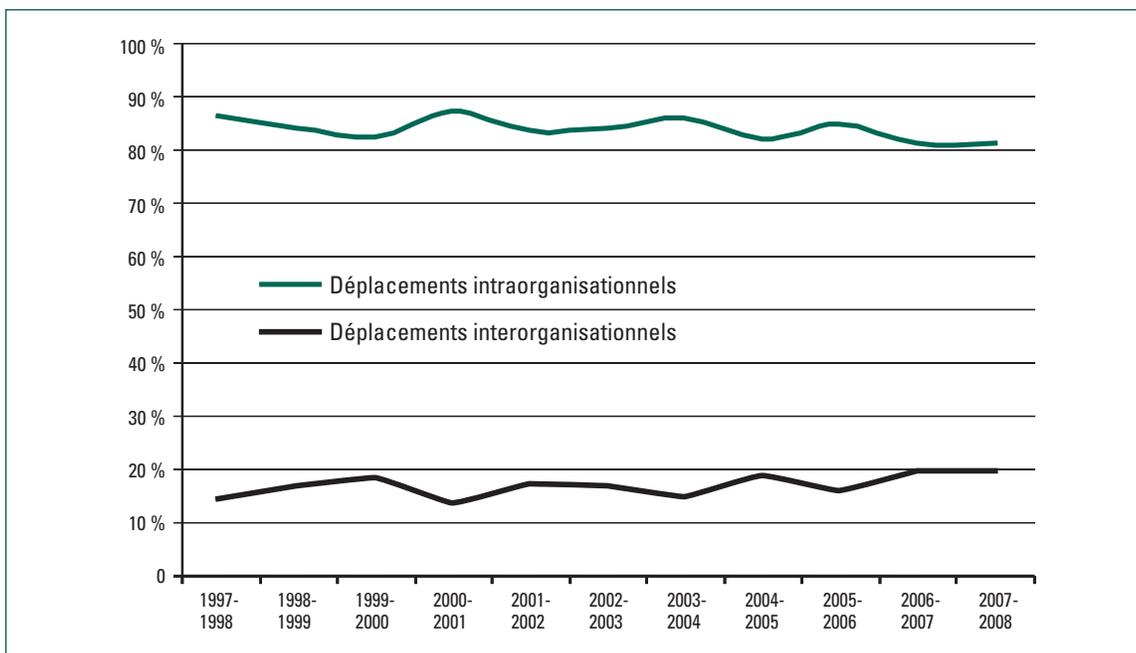
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 45 : Répartition selon l'âge – groupe EX



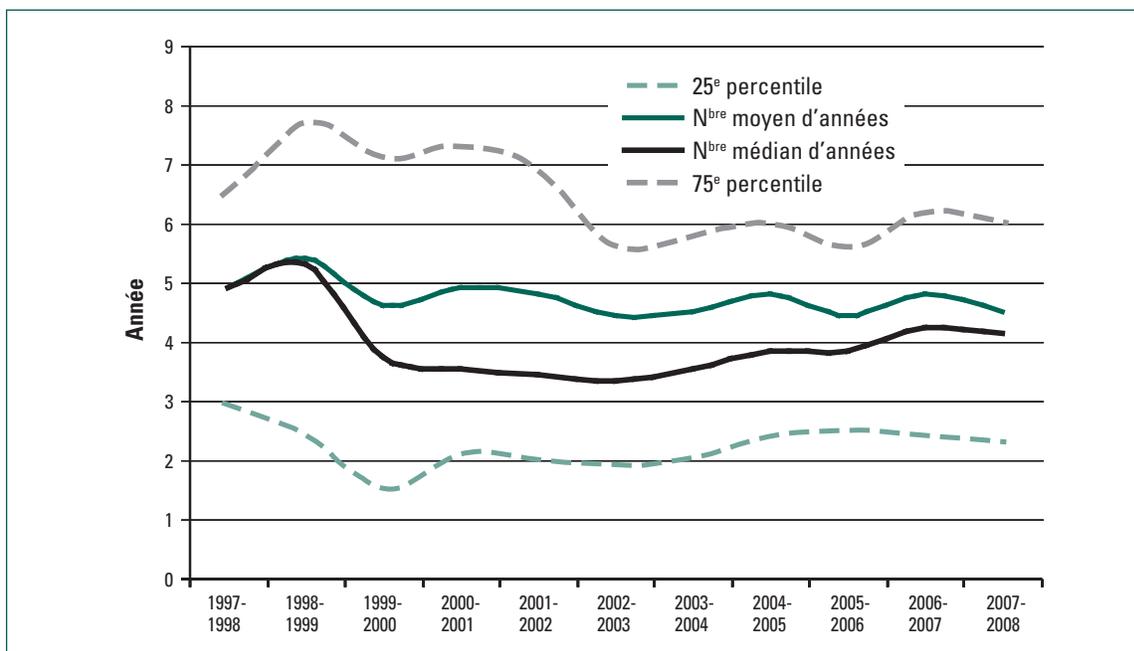
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 46 : Déplacements intra et interorganisationnels – groupe EX



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

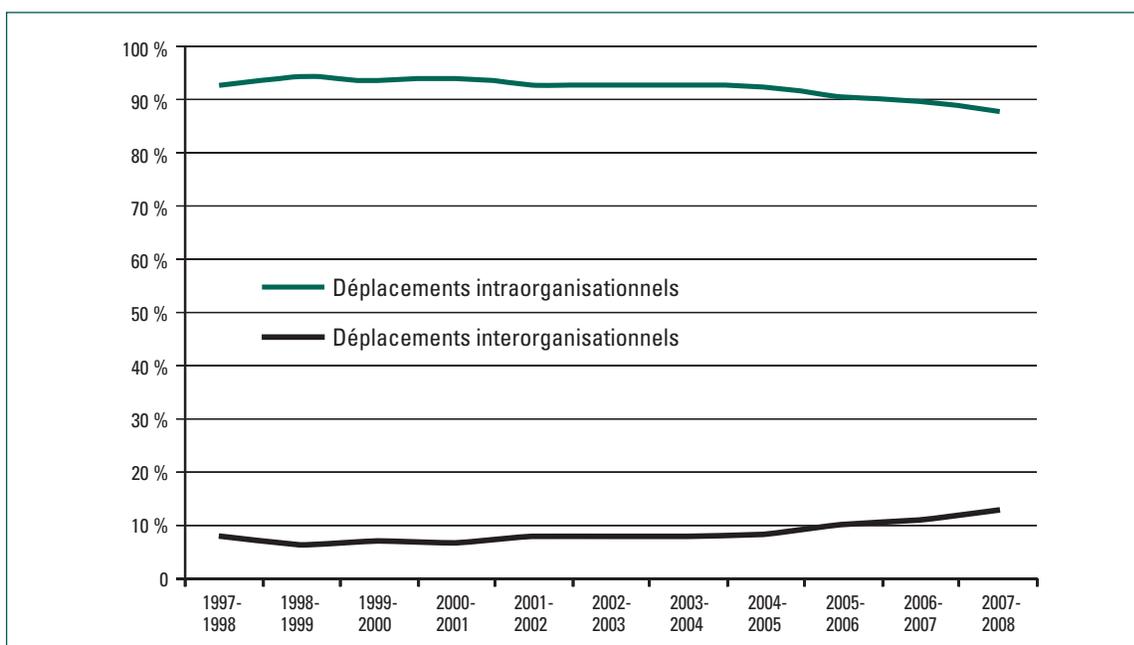
## Graphique 47 : Nombre d'années au niveau avant une promotion – groupe EX



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

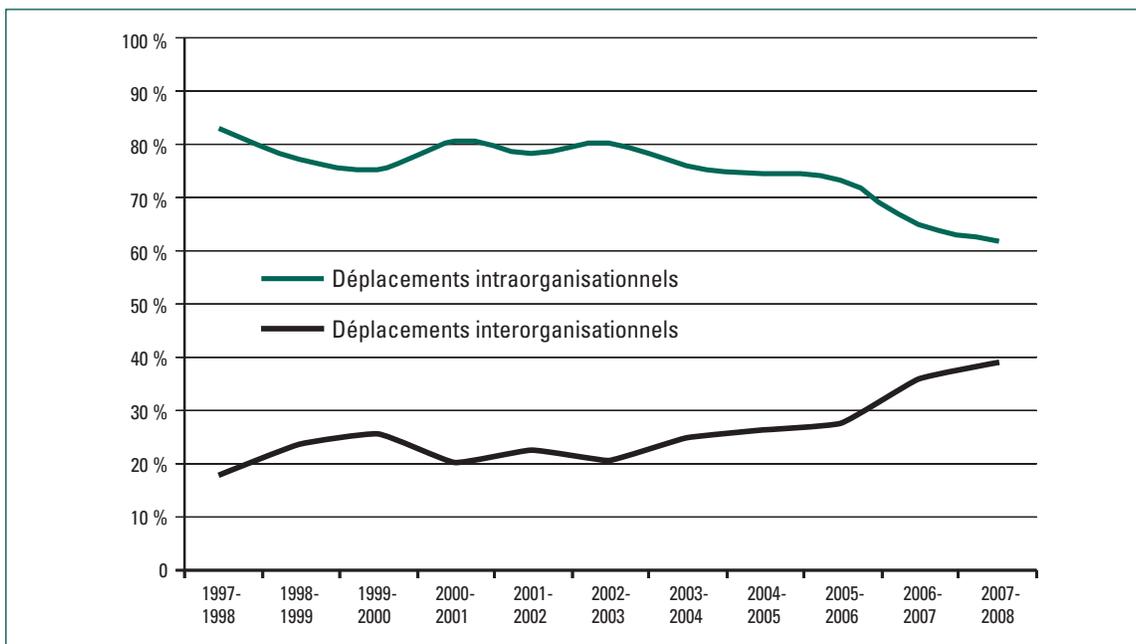
### Déplacements à l'échelle des organismes

## Graphique 48 : Déplacements intra et interorganisationnels –organismes responsables



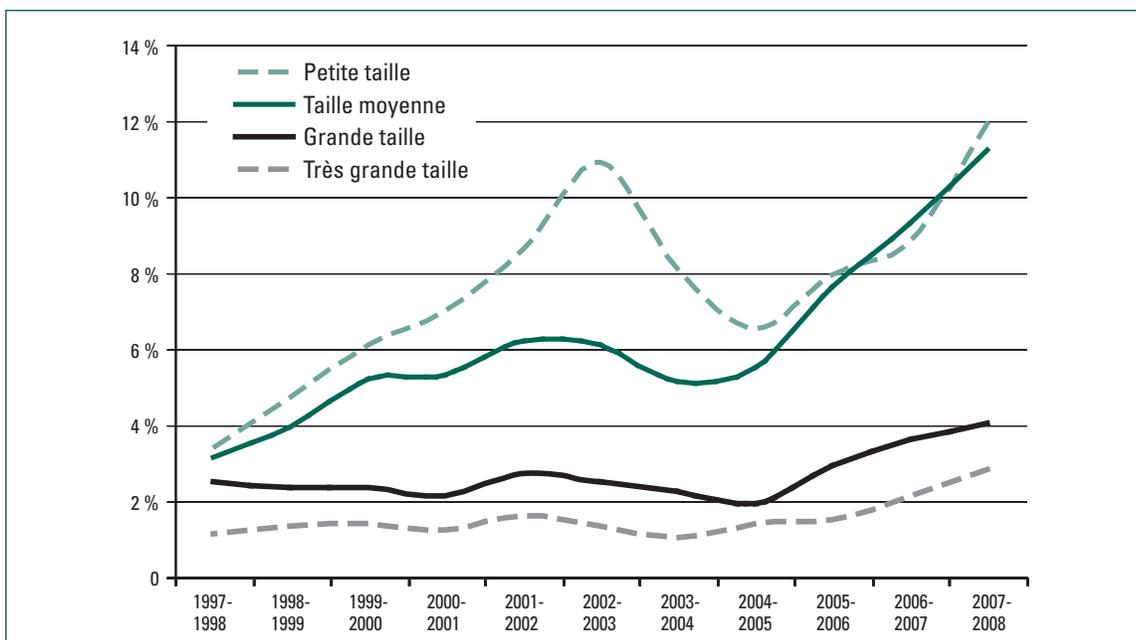
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

## Graphique 49 : Déplacements intra et interorganisationnels – organismes centraux



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

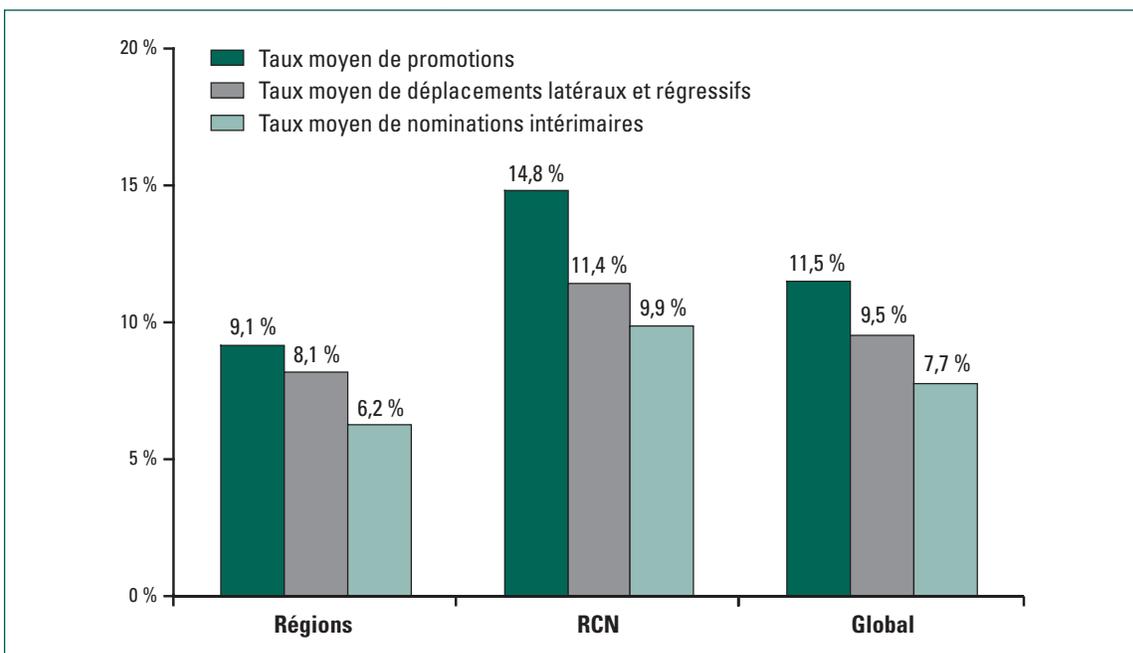
## Graphique 50 : Déplacements interorganisationnels – selon la taille de l'organisation



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

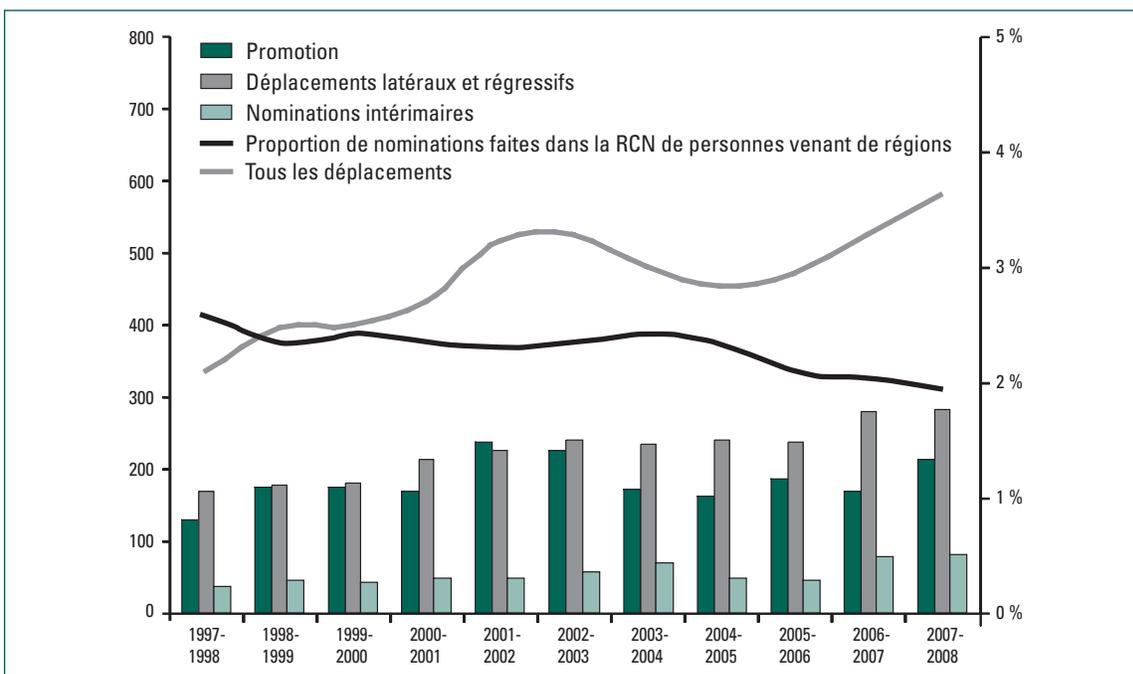
## Mobilité géographique

**Graphique 51 : Taux moyen de mobilité – région de la capitale nationale et autres régions**



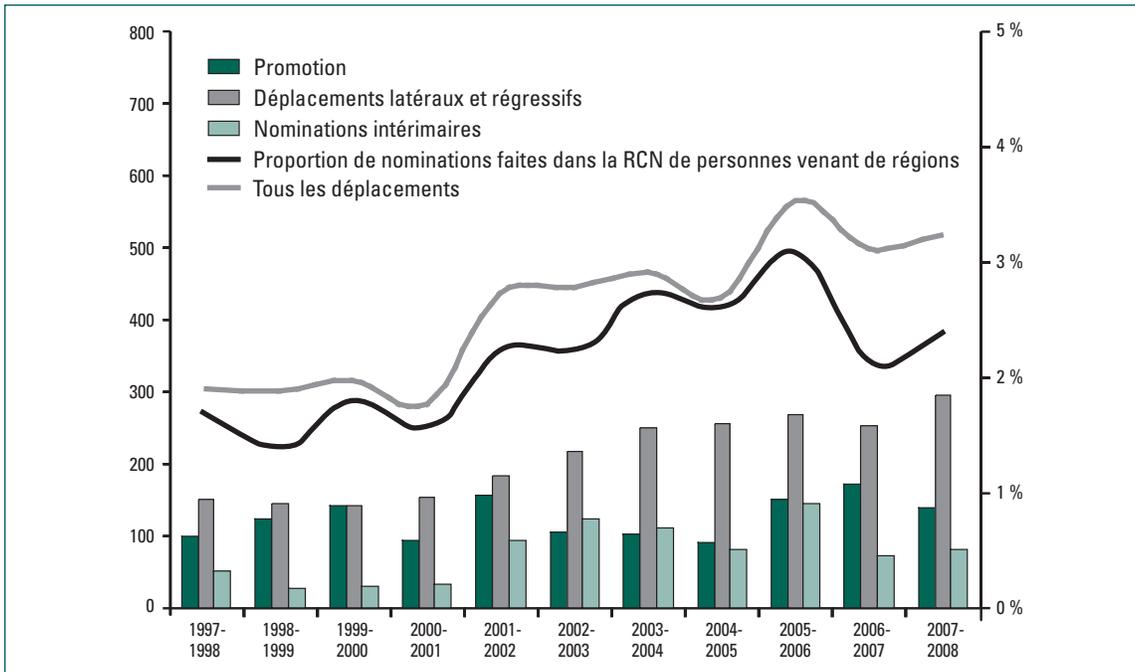
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

**Graphique 52 : Déplacements internes des autres régions vers la capitale nationale**



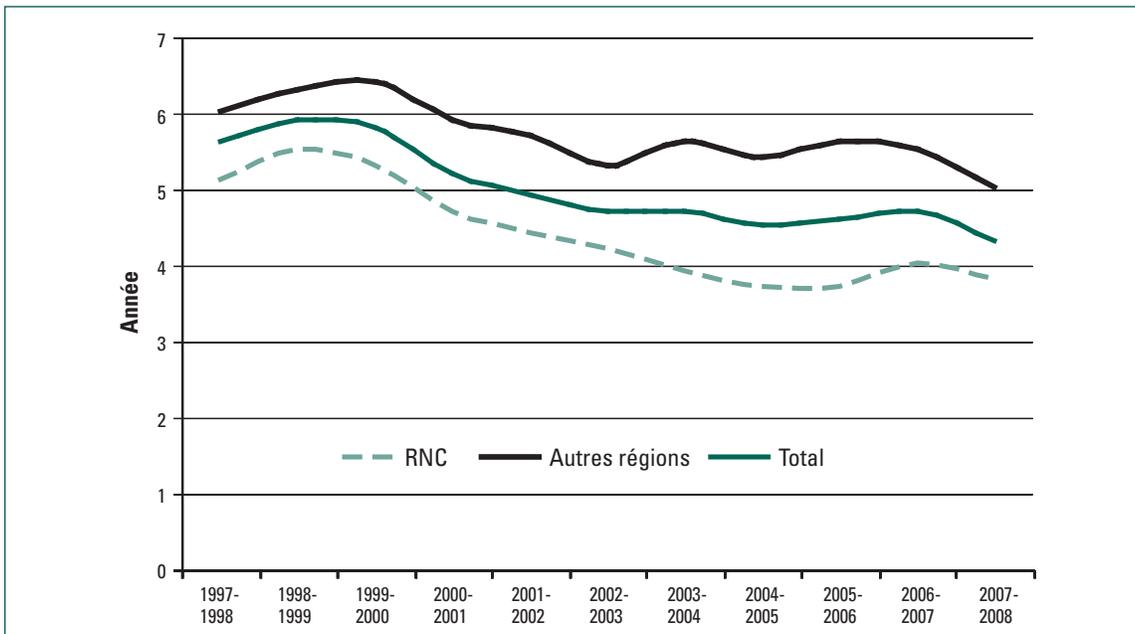
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 53 : Déplacements internes de personnes de la région de la capitale nationale vers d'autres régions



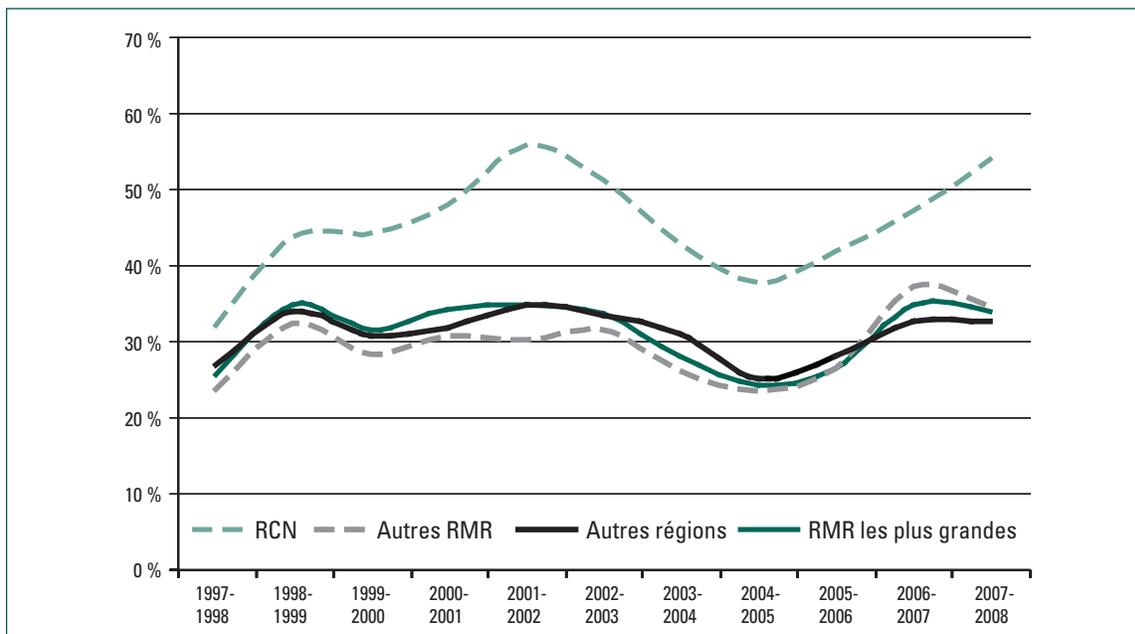
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

### Graphique 54 : Nombre d'années au niveau avant une promotion : région de la capitale nationale et autres régions



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif

**Graphique 55 : Nominations pour une période indéterminée – régions métropolitaines de recensement (RMR)**



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations et l'effectif