

# *Sommaire*

---

## DE RECHERCHE

La présence des femmes  
dans les emplois de cadre  
supérieur dans la fonction  
publique québécoise: un  
changement à gérer

Juin 1996

**SELON VOUS :**

- ▶ Les ministères et organismes ont-ils eu les possibilités d'atteindre les objectifs du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique concernant leur nomination aux emplois de cadre supérieur? ..... 4
- ▶ Les femmes se sont-elles inscrites dans une proportion plus élevée que prévue aux concours de recrutement et de promotion de cadres supérieurs? ..... 4
- ▶ Comment les femmes ont-elles réussi aux moyens d'évaluation retenus pour ces concours, comparativement aux hommes? ..... 5
- ▶ Dans quelle proportion les femmes pouvant être titularisées ont-elles été nommées aux postes de cadre supérieur? ..... 5
- ▶ Quel impact a eu le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes sur l'évolution du taux de représentation féminine aux différentes étapes du processus de tenue de concours, au cours des années 1987-1993? ..... 6
- ▶ Quelle vision ont les sous-ministres et dirigeants d'organisme de la sous-représentation des femmes dans l'effectif d'encadrement supérieur? ..... 6
- ▶ Selon les sous-ministres et dirigeants d'organisme, quels sont les facteurs d'échec et de succès à l'augmentation de la représentation féminine chez les cadres supérieurs? ..... 6-7
- ▶ Quelles recommandations les sous-ministres et dirigeants d'organisme ont-ils formulées pour augmenter la représentation féminine chez les cadres supérieurs? ..... 9

**VOUS TROUVEREZ LES RÉPONSES À CES QUESTIONS AUX PAGES INDIQUÉES.**

---

## **L'AVANT-PROPOS**

Le présent sommaire expose les faits saillants d'un projet d'intervention intitulé «La présence des femmes dans les emplois de cadre supérieur<sup>1</sup> dans la fonction publique québécoise : un changement à gérer». Les résultats de cette recherche ont été publiés dans un rapport d'intervention présenté à l'École nationale d'administration publique, en 1994, pour l'obtention du grade de «Maîtrise en administration publique, option A». Cette recherche a été effectuée par madame Francine Létourneau<sup>2</sup> et parrainée par l'Office des ressources humaines.

---

## **1. LA PROBLÉMATIQUE**

### **Les femmes aux postes de cadre supérieur dans la fonction publique québécoise : une lente progression**

Il y a à peine quelques décennies, les femmes passaient quelques années seulement sur le marché du travail, mais aujourd'hui elles y consacrent une grande partie de leur vie. Les femmes souhaitent non seulement avoir «un emploi rémunéré» pour gagner leur vie, mais elles aspirent également «à faire carrière», à assumer des responsabilités plus grandes et à accéder aux postes de direction des organisations.

1 Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

2 L'auteur remercie le président de l'Office des ressources humaines et mandataire de ce projet, monsieur Claude R. Beausoleil, le directeur académique de cette recherche, monsieur Yves Chantal Gagnon de l'École nationale d'administration publique, ainsi que les sous-ministres et dirigeants d'organisme rencontrés en entrevue, pour leur collaboration dans la réalisation de cette recherche.

Ces changements culturels et sociaux de même que la féminisation de la main-d'oeuvre forcent les entreprises et les organismes gouvernementaux à considérer les femmes comme des partenaires à long terme, à modifier leurs perceptions à leur égard et à adapter leurs pratiques de gestion de la carrière à ces nouvelles réalités. Cependant, les organisations tant publiques que privées éprouvent de la difficulté à gérer ce changement organisationnel et les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de gestion.

C'est dans le but de corriger la sous-représentation féminine dans la fonction publique québécoise que le gouvernement du Québec lançait officiellement le 10 septembre 1987, le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 1987-1990 (PAE). Ce programme visait à accroître la représentation féminine dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur de la fonction publique québécoise de 7,2 % à 12,0 % au cours de ses trois premières années d'implantation. Ce programme a, par la suite, été prolongé jusqu'à l'implantation de la seconde phase du PAE pour les femmes de la fonction publique, soit juin 1992.

Pour atteindre cet objectif, ce programme recommandait d'exercer, à compétence égale, une préférence au bénéfice des femmes lors de la titularisation d'un poste, de manière à accroître leur nombre dans les corps d'emploi où elles étaient sous-représentées. De plus, dans les cas de dérogation à ce programme gouvernemental à la suite d'un concours, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme devait transmettre au Conseil du trésor les raisons pour lesquelles il n'avait pas, à compétence égale, choisi une femme, tel que spécifié dans la Loi sur la fonction publique, à l'article 53. Enfin, ce programme permettait de consacrer des efforts particuliers pour augmenter le nombre de femmes pouvant aspirer aux corps d'emploi ciblés.

Bien que la mise en oeuvre de ce programme ait permis d'accroître la représentation féminine chez le personnel d'encadrement supérieur de 7,5 % à 10,5 % entre le 1<sup>er</sup> mars 1987 et le 20 septembre 1990, il n'en demeure pas moins qu'à cette date, aucun des objectifs quantitatifs visés n'avait été atteint. Dans les faits, l'objectif minimum visé qui était de 12,0 % n'a été atteint qu'en mars 1992, soit deux ans plus tard.

---

## 2. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

---

Cette recherche vise :

- ▷ à analyser les causes du déséquilibre entre les prévisions des nominations établies et les nominations réelles;
- ▷ à établir un diagnostic organisationnel de la présence des femmes dans les emplois de cadre supérieur dans la fonction publique québécoise;
- ▷ et à recommander les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

---

## 3. LA MÉTHODOLOGIE

---

Le modèle de la planification stratégique des ressources humaines a servi de cadre conceptuel à cette recherche. Deux études différentes et complémentaires ont été réalisées pour analyser les éléments du déséquilibre entre le nombre d'emplois à combler et la main-d'oeuvre disponible ainsi que les facteurs influençant les différents acteurs dans le processus de sélection et de nomination des cadres supérieurs.

«L'étude quantitative», a permis d'observer et de comparer les taux de représentation des femmes et des hommes aux différentes étapes<sup>3</sup> du processus des concours de recrutement et de promotion chez les cadres supérieurs, de même que l'évolution de ces taux au cours des six années à l'étude. Tous les concours de recrutement et de promotion des cadres supérieurs, tenus entre le 1<sup>er</sup> avril 1987 et le 31 mars 1993, pour lesquels les données ont été versées à la «Banque centrale de dotation» et pour lesquels une liste de déclaration d'aptitudes a été émise (soit 723 concours) ont été étudiés. Tous les concours annulés à l'étape d'inscription, d'admission ou de déclaration d'aptitudes, de même que les concours réservés au programme Formacadres ont été soustraits de l'échantillon. Ces derniers ont été retirés afin de ne pas déformer les statistiques observées dans les autres concours.

L'étude quantitative permet d'apporter un éclairage sur l'analyse des déséquilibres entre les prévisions de titularisation établies, les possibilités offertes et les titularisations réelles, au cours des six années à l'étude.

---

3 Les différentes étapes analysées sont : l'inscription, l'admission, la déclaration d'aptitudes, le rangement par niveau et la titularisation.

«L'étude qualitative», a permis de recueillir les points de vue des sous-ministres et dirigeants d'organisme (SM/DO) relativement aux facteurs d'échec et de succès à l'augmentation du taux de représentation des femmes dans l'effectif d'encadrement supérieur. Le schéma d'entrevue visait à cerner la pratique de sélection et de nomination des cadres supérieurs, les perceptions et les facteurs influençant la sélection et la nomination des femmes à ces emplois, les bénéfices et les inconvénients perçus pour l'organisation à l'embauche des femmes et les valeurs des SM/DO en regard de l'accès des femmes aux emplois de cadre supérieur.

Onze sous-ministres et dirigeants d'organisme sur les douze sélectionnés ont été rencontrés lors d'entrevues semi-structurées, soit une femme et dix hommes. Ces personnes avaient dirigé des ministères ou organismes (M/O) ayant tenu plus de quinze concours dans le corps d'emploi des cadres supérieurs au cours des cinq premières années de la mise en oeuvre du PAE. Les personnes rencontrées sont celles qui avaient dirigé le ministère ou l'organisme pendant la plus longue période au cours de ces années. Six d'entre elles avaient dirigé un ministère ou un organisme dont le taux de performance à la titularisation des femmes<sup>4</sup> était supérieur au taux gouvernemental moyen pour ces cinq années, alors que les cinq autres avaient dirigé une organisation dont le taux de performance à la titularisation était inférieur au taux gouvernemental moyen.

#### 4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE : L'ANALYSE DES CONCOURS DE RECRUTEMENT ET DE PROMOTION CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS

Cette étude quantitative apporte un éclairage sur l'analyse des déséquilibres entre les prévisions établies, les possibilités offertes et les titularisations réelles effectuées au cours de la période à l'étude.

##### **Les objectifs quantitatifs du PAE étaient réalistes et auraient pu être atteints, selon l'échéancier prévu**

Les résultats du tableau 1, à la page 11, montrent que les objectifs quantitatifs du PAE auraient pu être atteints, selon l'échéancier prévu, même si le nombre de concours a été légèrement inférieur aux prévisions établies lors de l'élabo-

ration dudit programme. En effet, au cours des trois premières années de la mise en oeuvre du PAE, les M/O auraient pu nommer 121 femmes à des emplois de cadre supérieur compte tenu des possibilités offertes et atteindre l'objectif visé de nominations spécifié dans le PAE. De plus, ils auraient pu dépasser le pourcentage de titularisations demandé alors qu'ils ne l'ont pas atteint.

##### **Les femmes se sont inscrites aux concours de cadres supérieurs dans une proportion plus élevée que les prévisions établies et elles se sont inscrites à une grande diversité de concours**

Les données du tableau 2, à la page 11, montrent que les femmes se sont inscrites aux concours de cadres supérieurs dans une proportion plus élevée que les prévisions du bassin de main-d'oeuvre établies lors de l'élaboration du PAE et ce, tant au recrutement qu'à la promotion. Ce constat s'observe autant pour les trois premières années d'implantation du PAE que pour les six années à l'étude.

De plus, les femmes se sont inscrites à une grande diversité de concours. En effet, le pourcentage de concours caractérisés par l'inscription minimale d'une femme a augmenté de 62,8 % à 82,9 % au cours des six années à l'étude. En moyenne, au moins une femme s'est inscrite à 72,5 % des concours tenus au cours de la période à l'étude.

Cette constatation démontre le réalisme des prévisions établies lors de l'élaboration du PAE concernant le bassin de main-d'oeuvre disponible et l'intérêt des femmes pour les postes de gestion.

##### **Les femmes ont éprouvé plus de difficultés que les hommes à l'étape de l'admission**

Au cours des six années à l'étude, le taux de conservation des candidatures inscrites à l'étape de l'admission a été de 51,3 % dans le cas des femmes (1237 admises / 2413 inscrites) et de 59,5 % dans le cas des hommes (6149 admis / 10332 inscrits). Cet écart significatif de 8,2 % entre les taux de conservation des candidatures féminines et masculines à l'étape de l'admission montre que les femmes ont éprouvé plus de difficultés à cette étape des concours et les causes mériteraient d'être étudiées plus en profondeur.

4 Le taux de performance à la titularisation des femmes est le ratio du nombre de concours pour lesquels une femme a été titularisée par rapport au nombre de concours caractérisés par la présence d'au moins une femme dans le niveau de la titularisation.

### **Le taux de réussite des femmes aux moyens d'évaluation est légèrement supérieur à celui des hommes**

Au cours des six années à l'étude, le taux de réussite des femmes à l'étape de la déclaration d'aptitudes a été de 39,0 % (482 déclarées aptes / 1237 admises) alors que celui des hommes a été de 36,6 % (2250/6149).

De plus, au cours de cette même période, le taux de conservation des candidatures rangées dans le niveau 1<sup>5</sup> par rapport aux candidatures déclarées aptes aux concours a été de 60,4 % (291/482) dans le cas des femmes, alors qu'il a été de 57,3 % (1289/2250) dans le cas des hommes.

Ces résultats permettent de déduire qu'en moyenne les femmes ont obtenu des résultats plus élevés que les hommes aux moyens d'évaluation et ils tendent à démontrer la compétence du bassin de main-d'oeuvre féminine.

### **Les femmes ont été nommées plus souvent qu'elles ne l'auraient été s'il n'y avait pas eu de PAE, mais pas aussi souvent qu'elles auraient dû l'être en vertu de ce programme**

Les données du tableau 3, à la page 11, montrent que le PAE pour les femmes a eu un impact positif sur le taux de titularisation des femmes aux postes de cadre supérieur. Alors que ce taux était de 11,5 % avant l'entrée en vigueur du programme en 1987, celui-ci a été en moyenne de 19,9 % pour les cinq années d'implantation dudit programme, compte tenu de sa prolongation.

Ce tableau montre également que l'augmentation la plus considérable du pourcentage de femmes titularisées s'est produite au cours de l'année 1992-1993. Il convient de souligner que l'année 1992-1993 a été marquée par le lancement de la deuxième phase du PAE pour les femmes et par la signification d'attentes de rendement en accès à l'égalité aux sous-ministres, de la part du Secrétaire général du Conseil exécutif. Même si l'efficacité de cette mesure stratégique ne peut être prouvée uniquement à partir de l'observation des résultats portant sur une seule année, il n'en demeure pas moins que l'augmentation observée au cours de cette seule année est supérieure à celle observée au cours des cinq années précédentes.

L'étude quantitative a aussi permis de constater que le pourcentage moyen des candidatures féminines titularisées par rapport à celles rangées dans les niveaux 1 et 2 a été de 59,8 %, alors que ce taux moyen pour les candidatures masculines a été de 48,6 % au cours des six années à l'étude. Cet écart de 11,2 % traduit l'impact positif du PAE sur la nomination des femmes.

Les données du tableau 4, à la page 11, montrent que les M/O ont eu 160 occasions sur les 843 nominations effectuées, au cours des six années à l'étude, d'accorder, à compétence égale, la préférence à la nomination d'une femme à un poste de cadre supérieur et de corriger leur sous-représentation à ces postes. Dans les faits, les M/O ont respecté dans une proportion de 70,0 % (112/160) seulement, la principale disposition du PAE, à savoir la nomination des femmes à compétence égale.

Comme on devrait s'attendre à ce que ce pourcentage de titularisations soit de 50 % en absence de discrimination, on peut penser que l'écart observé de 20 % est dû à l'impact positif du PAE.

Au cours des six années à l'étude, les M/O auraient pu titulariser 228 femmes et 615 hommes sur les 843 nominations effectuées et atteindre un taux de titularisation des femmes de 27,0 % au lieu de celui observé de 21,4 % (180 femmes / 843 nominations), s'ils avaient saisi toutes les possibilités qui leur ont été offertes de corriger la sous-représentation des femmes aux postes de cadre supérieur.

### **Seulement 44 % des SM/DO ont justifié les motifs pour lesquels ils n'ont pas nommé une femme à un poste de cadre supérieur alors que celle-ci aurait dû l'être**

Au cours des cinq premières années d'implantation du PAE, le Secrétariat du Conseil du trésor n'a reçu des SM/DO que 44 % des justifications requises par l'article 53 de la Loi sur la fonction publique, expliquant les motifs pour lesquels ils n'avaient pas nommé, à compétence égale, une femme à un poste de cadre supérieur alors qu'il y en avait au moins une dans le niveau de rangement où se situait l'homme titularisé.

5 Le niveau 1 s'établit à partir du meilleur résultat obtenu à l'évaluation et il regroupe les personnes dont le résultat se situe dans un intervalle de 10 % de la note maximale qu'il est possible d'obtenir. Les personnes regroupées dans le même niveau attestent d'une compétence jugée équivalente.

### **Les taux de représentation féminine ont augmenté pour chacune des étapes du processus de dotation, au cours des six années à l'étude**

L'implantation du PAE a eu un impact positif sur l'évolution des taux de représentation féminine aux étapes d'admission, de déclaration d'aptitudes, de rangement dans le niveau 1 et de titularisation, tel qu'illustré par le graphique I à la page 12.

On a aussi observé une évolution très positive de la proportion des concours caractérisés par la présence minimale d'une femme, et ce pour chacune des étapes du processus de tenue de concours.

### **5. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : LA VISION DES SM/DO DE LA SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE**

#### **Les SM/DO sont conscients du problème de la sous-représentation des femmes dans les emplois de cadre supérieur**

Les résultats des entrevues montrent que tous les SM/DO sont conscients du problème de la sous-représentation féminine chez les cadres supérieurs et ce, peu importe le degré de performance de leur organisation quant au taux de titularisation des femmes.

Deux d'entre eux ont même souligné que non seulement les femmes étaient sous-représentées mais que cela était injustifiable compte tenu des possibilités et de la disponibilité de la main-d'oeuvre féminine.

#### **Les causes du problème diffèrent selon la performance de l'organisation**

Les SM/DO identifient des causes différentes de la sous-représentation féminine dans les postes d'encadrement supérieur, selon la performance de leur organisation au taux de titularisation des femmes.

Plus de la moitié des répondants des organisations moins performantes quant à la titularisation des femmes n'ont pas décelé d'obstacles à l'accès des femmes aux postes de cadre supérieur. Ceux qui en ont décelé attribuent la cause de la sous-représentation féminine à des caractéristiques individuelles et culturelles des femmes. Ces derniers disent que les femmes sollicitent moins les promotions que

les hommes, que les aspirations des femmes pour devenir cadres sont plus faibles que celles des hommes, que le sens des valeurs familiales est plus fort chez les femmes que chez les hommes, que les femmes ne sont pas prêtes à adopter les comportements des cadres masculins et que la mobilité géographique est un obstacle plus important pour les femmes.

Par contre, tous les dirigeants des organisations plus performantes quant à la titularisation des femmes reconnaissent et identifient une ou des difficultés particulières auxquelles les femmes doivent faire face pour accéder à des postes de cadre supérieur. Ceux-ci attribuent la cause de la sous-représentation féminine à des facteurs organisationnels, tels que l'importance des réseaux informels et l'absence des femmes de ces réseaux, leur manque de parrainage, la culture organisationnelle masculine, les préjugés à l'égard des femmes, le fait d'être en minorité dans un groupe, l'absence de volonté de l'organisation, les exigences souvent injustifiées des gestionnaires et le manque de marge de manoeuvre des M/O.

Le fait de percevoir ou non des obstacles à l'accès des femmes aux postes de gestion et le fait d'identifier des causes différentes de cette sous-représentation influencent certainement les stratégies d'action de ces dirigeants.

#### **Les facteurs d'échec, selon les sous-ministres et dirigeants d'organisme**

##### *► L'importance de l'influence des réseaux informels et le peu d'intégration des femmes dans ces réseaux*

Les réseaux informels jouent un rôle majeur dans le processus de sélection et de nomination des cadres. Cependant, les femmes compétentes sont peu présentes dans ces réseaux. Les propos d'un sous-ministre ayant dirigé un ministère particulièrement performant quant à la titularisation des femmes sont les suivants :

«Les femmes ne sont pas intégrées au réseau informel du pouvoir. Les concours sont compliqués et on ne veut pas se tromper. On suscite donc des inscriptions aux concours. Ça se fait savoir à partir des réseaux informels. Il y a des gangs dans les organisations. Les femmes ne sont intégrées aux gangs au plan social. Lorsqu'on choisit un cadre II ou III, on confirme souvent une relation hiérarchique informelle. Au ministère, il y a deux ou trois cadres féminins qui sont parmi les meilleurs, mais elles sont absentes du réseau social informel et elles ne parrainent pas leur relève parmi les professionnelles. Elles ne peuvent donc pas avoir de l'ascendant sur leurs collègues puisqu'elles sont absentes du réseau de leur organisation. Elles

doivent travailler deux fois plus fort que leurs collègues masculins. Elles sont très axées sur la tâche et l'efficacité et elles sous-estiment l'importance des réseaux informels».

► **La résistance de la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle masculine, les préjugés à l'endroit des femmes, les exigences plus élevées à l'endroit des femmes qu'à l'égard des hommes et le conservatisme de certains cadres ont créé une barrière réelle à l'accès à l'égalité. De plus, le fait que certains hommes soient moins à l'aise avec les femmes (moins à l'aise pour échanger, pour voyager, pour aller luncher, etc...) constitue aussi un frein à l'accès des femmes aux postes de cadre supérieur. D'ailleurs, dans le cas de deux organisations moins performantes quant à la titularisation des femmes, les taux de participation des femmes aux concours tenus dans ces organisations, les taux de réussite aux moyens d'évaluation et les taux de titularisation confirment que les femmes étaient disponibles et compétentes, mais que le milieu a manifesté de la résistance à leur nomination.

► **Le manque de candidatures féminines dans certains secteurs**

Selon certains SM/DO, il y a un manque de candidatures féminines aux concours. Ces derniers disent que les femmes sollicitent moins les promotions que les hommes, que les aspirations des femmes pour devenir cadres sont plus faibles, que le sens des valeurs familiales est plus fort chez les femmes que chez les hommes et que les femmes ne sont pas prêtes à adopter les comportements des cadres masculins. De plus, huit répondants ont mentionné que le bassin de disponibilité de la main-d'oeuvre féminine était moindre dans le secteur d'activité du ministère ou de l'organisme.

L'analyse quantitative des concours a montré que près de trois concours sur dix sont caractérisés par l'absence de candidatures féminines aux concours (27,5 %). Cependant, comme les femmes ont représenté 43,3 % des diplômés du programme de maîtrise en administration publique «MAP-A» de l'École nationale d'administration publique au cours des années 1988 à 1993 inclusivement, il est possible que les femmes compétentes soient peu connues dans les organisations. Les propos des SM/DO, de même que les données factuelles sur les concours et les diplômées en administration publique viennent appuyer le rôle majeur joué par les réseaux informels dans le processus de sélection et de nomination des cadres supérieurs ainsi que le peu d'intégration des femmes dans ces réseaux.

► **Le parrainage des femmes**

Si certains SM/DO ont été incapables de préciser le nombre de personnes parrainées, d'autres ont fourni des chiffres qui permettent d'estimer qu'environ 17 femmes et 24 hommes bénéficient de la compétence et de l'expertise des dirigeants d'organisme pour se développer et pour accéder à des responsabilités de gestion dans la fonction publique. De plus, des SM/DO ont mentionné que le parrainage des femmes était plus exposé à la critique du milieu que celui des hommes. Deux répondants ont souligné que ces difficultés n'avaient pas diminué leur engagement à parrainer des femmes et qu'au contraire, cela les avait convaincus qu'il fallait continuer.

► **Les facteurs systémiques**

Deux répondants ont souligné que le fait d'être en minorité dans un groupe constitue un obstacle à l'accès à l'égalité. Ces SM/DO ont mentionné tenir compte de la culture du milieu et des masses critiques lorsqu'ils nommaient une femme à un poste de cadre supérieur.

**Les facteurs de succès, selon les sous-ministres et dirigeants d'organisme**

---

► **L'affirmation de la volonté de l'État**

Ce facteur constitue une condition nécessaire et indispensable au succès de la gestion de l'accès à l'égalité. À cet égard, le caractère obligatoire du PAE pour les femmes de la fonction publique du Québec démontre cette volonté de l'État et exerce une pression sur le personnel de la haute direction. Les SM/DO ont aussi insisté sur l'importance de montrer la volonté de la haute direction non seulement dans les discours, mais également dans les gestes, et de s'assurer de la collaboration de ceux qui ont à nommer des cadres afin qu'ils ne fassent aucun blocage à la progression de carrière des femmes.

► **L'engagement des sous-ministres et des dirigeants d'organisme**

Certains SM/DO ont exprimé sans équivoque à leurs adjoints et aux cadres de l'organisation, lors de réunions du personnel d'encadrement, leur volonté d'atteindre les objectifs d'accès à l'égalité. D'autres ont fixé des attentes de rendement à cet égard au personnel d'encadrement. Enfin, un sous-ministre a fait savoir aux cadres du ministère qu'il ne dérogerait pas à la nomination des femmes. D'ailleurs, l'étude quantitative a permis de constater que les M/O qui

ont été les plus performants quant à la titularisation des femmes se situaient parfois dans un champ d'activité traditionnellement masculin tandis que des M/O moins performants quant à la titularisation des femmes oeuvraient parfois dans des champs d'activité caractérisés par une présence importante de la main-d'oeuvre féminine. Ce fait démontre que ce sont souvent les décideurs qui ont le véritable pouvoir de réaliser ou de retarder l'égalité dans les faits.

► *L'engagement des cadres supérieurs*

Les SM/DO ont reconnu le rôle déterminant du supérieur immédiat dans le processus de sélection et de nomination des cadres. Comme plusieurs SM/DO ont entériné les recommandations des cadres et que la politique gouvernementale d'accès à l'égalité a été respectée dans 70 % des nominations où le principe de nomination d'une femme, à compétence égale, s'appliquait, on peut déduire que l'engagement de certains cadres et leur ouverture d'esprit ont constitué un facteur de succès important. En effet, ce sont les décisions quotidiennes que prennent les gestionnaires qui ont le véritable pouvoir de réaliser ou de retarder l'égalité dans les faits. Ce sont les gestionnaires qui assignent les mandats, qui offrent par des affectations souvent non offertes à l'ensemble du personnel des occasions d'acquiescer et de mettre en valeur des talents, et qui évaluent le rendement et le potentiel.

► *La présence du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique du Québec*

Tous les SM/DO ont reconnu que le PAE a constitué un facteur important de succès à l'augmentation du taux de représentation des femmes dans l'effectif d'encadrement supérieur. Le caractère obligatoire de ce programme a démontré la volonté de l'État et la détermination d'objectifs a incité les organisations à agir. Le principal effet de ce programme a été de sensibiliser le personnel à la sous-représentation des femmes et de rappeler constamment aux cadres qu'ils doivent gérer cette réalité sociale. De leur point de vue, ce programme a également permis de faire évoluer la culture des organisations.

► *Les rappels périodiques*

Les répondants ont souligné l'importance du rappel périodique des objectifs du programme et de la présentation annuelle des bilans de l'état de la situation de la présence des femmes au forum des sous-ministres. Les personnes interviewées ont reconnu que ces mesures étaient efficaces et qu'elles devaient être maintenues.

► *La détermination d'attentes de rendement en accès à l'égalité*

La détermination d'attentes de rendement en accès à l'égalité par le Secrétaire général du Conseil exécutif aux sous-ministres a constitué un facteur de succès efficace à la gestion de l'accès à l'égalité. Selon eux, cette pratique indique plus fortement la volonté gouvernementale et elle oblige à en tenir compte. Les commentaires des sous-ministres à l'égard de l'efficacité de cette mesure stratégique sont d'autant plus intéressants que l'étude quantitative sur les concours de cadres supérieurs a montré une augmentation significative du taux de titularisation des femmes au cours de l'année 1992-1993. Cette mesure a été implantée formellement à partir de l'année financière 1992-1993 et elle constitue une mesure stratégique retenue dans la deuxième phase du «Programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes 1992-1993».

La détermination d'attentes de rendement en accès à l'égalité, par le personnel de la haute direction aux cadres, constitue un facteur important de responsabilisation des cadres dans la gestion de ce changement organisationnel et d'efficacité compte tenu du rôle déterminant du supérieur immédiat dans le processus de nomination des cadres supérieurs.

► *La perception d'avantages pour l'organisation à l'embauche des femmes en gestion*

Le fait que certaines personnes interviewées voient la présence des femmes en gestion comme un bénéfice pour l'organisation contribue au succès de ce changement organisationnel. Ces avantages perçus sont : d'augmenter la représentation féminine, de faire évoluer les mentalités et de lutter contre les préjugés en fournissant des modèles de femmes compétentes en gestion, de faire évoluer la culture organisationnelle, de contribuer à l'amélioration du service et des relations avec les clientèles, d'apporter une valeur ajoutée à la gestion de l'organisation par l'apport d'une approche nouvelle et d'une vision différente des diverses problématiques et d'améliorer le climat de travail en changeant le niveau de langage et de communication.

► *L'intégration de la gestion de l'accès à l'égalité à la planification stratégique de l'organisation*

Certains dirigeants voyaient la présence des femmes en gestion comme un moyen efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation et avaient intégré certaines pratiques de gestion à la planification stratégique de l'organisation.

À titre d'exemple, ils avaient intégré la prise en compte de l'amélioration et du sens du service à la clientèle parmi les critères de sélection des cadres.

### **L'accès à l'égalité a progressé, mais la discrimination est devenue plus subtile**

Tous les SM/DO ont reconnu que l'accès à l'égalité a progressé. Cependant, même si deux personnes ont répondu que la discrimination diminue, la majorité des répondants (7/11) disent que la discrimination devient plus subtile et qu'il faut maintenir les objectifs poursuivis et les valeurs prônées par les programmes d'accès à l'égalité jusqu'à ce qu'elles soient bien ancrées dans les pratiques quotidiennes de gestion des ressources humaines.

### **La réduction des effectifs d'encadrement retardera l'accès des femmes aux postes de cadre supérieur**

La majorité des répondants (7/11) croient que les femmes seront ni plus, ni moins menacées que les hommes. Cependant, ils affirment que le contexte de la décroissance de l'effectif va retarder l'accès des femmes aux postes de cadre supérieur, freiner l'augmentation de la représentation féminine au sein de la fonction publique et diminuer les chances de corriger la situation.

Certains (2/11) pensent que les femmes cadres seront plus protégées à cause des objectifs statistiques à atteindre et parce que les ministères voudront conserver leur représentation féminine.

D'autres (2/11) croient plutôt que les femmes seront plus menacées parce que certains milieux sont encore résistants à leur présence, qu'étant les dernières arrivées elles risquent plus à cause de leur statut de temporaire et qu'elles ne sont pas aussi bien positionnées que leurs collègues masculins sur des emplois stratégiques.

Les propos d'un sous-ministre à ce sujet sont les suivants:

«Si j'étais encore en poste, j'essayerais de préserver les acquis. Dans les milieux non ouverts, les femmes seront plus menacées. Les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes postes. Si on protège les postes les plus stratégiques et que les femmes n'occupent pas les emplois stratégiques, les hommes seront plus protégés.»

### **Leurs recommandations**

Malgré le contexte de décroissance, les SM/DO ont mentionné qu'il fallait maintenir le PAE et continuer les efforts de sensibilisation auprès du personnel de la haute direction, auprès des cadres et auprès des femmes tant que les objectifs ne seront pas complètement atteints. Ces personnes ont insisté sur la nécessité de travailler au niveau des mentalités, de modifier les paradigmes et de présenter périodiquement des bilans de l'état de la situation des femmes dans la fonction publique. Ils ont aussi insisté sur l'importance de montrer la volonté de la haute direction non seulement dans le discours, mais également dans les gestes et de s'assurer que ceux qui ont à nommer des cadres ne fassent aucun blocage à leur progression de carrière.

Ceux-ci ont souligné l'importance d'augmenter le nombre de femmes au niveau professionnel puisque les cadres sont majoritairement issus de ce bassin de main-d'oeuvre. Ils ont recommandé de continuer à investir dans la formation et la diversification de l'expérience des femmes afin de les positionner lorsque la promotion reprendra.

De plus, des SM/DO ont mentionné l'importance de continuer à parrainer des femmes même si cela peut parfois donner lieu à des commentaires négatifs de la part de l'entourage. Selon eux, les femmes autant que les hommes doivent pouvoir bénéficier de la compétence et de l'expertise des dirigeants pour se développer et pour accéder à des responsabilités de gestion dans la fonction publique.

Un des répondants a suggéré de fournir aux SM/DO un instrument de discrimination positive pour faire connaître et référer les femmes compétentes. Ses propos sont les suivants :

«Une mesure importante serait d'avoir une information complète et à jour sur les femmes cadres et celles aptes à le devenir avec leur profil de formation et d'expérience. Il n'y a pas de réseau de référence des femmes. Les dirigeants doivent être capables de faire des suggestions à leurs cadres. L'Office des ressources humaines devrait développer un tel outil de promotion des femmes. On ne peut tirer sur les pétales d'une fleur, mais on peut créer les conditions de croissance.»

Un dirigeant a aussi souligné l'importance de travailler avec des masses critiques de femmes parce que les femmes seules, minoritaires et isolées vivent des problèmes organisationnels qui ne dépendent pas d'elles.

Enfin, un autre dirigeant a souligné que c'est toute l'organisation sociale qu'il fallait revoir en fonction de la famille et qu'il fallait créer des conditions de travail qui tiennent compte des conditions des parents.

Parce qu'ils traduisent bien le sens des recommandations formulées, les propos d'un sous-ministre sont cités :

«Il ne faut pas s'endormir avec les résultats de la démarche. La situation fait qu'on a tendance à mettre moins d'effort. Les femmes revendiquent moins. Les hommes prétendent qu'il n'y a plus de raisons de maintenir des mesures d'accès à l'égalité et que les conditions actuelles sont suffisantes. Mais les organisations ont été pensées par des hommes et pour des hommes. Les systèmes n'ont pas été modifiés en profondeur. L'égalité n'est pas acquise. Compte tenu des questions actuelles de survie, les organisations sont ébranlées et les valeurs personnelles des décideurs jouent beaucoup. Tant qu'une situation n'est pas complètement corrigée, il faut maintenir les mesures en place.»

---

## LA CONCLUSION

---

Cette recherche met en lumière l'impact positif du PAE pour les femmes, tant au niveau de la nomination des femmes aux emplois de cadre supérieur qu'au niveau de la sensibilisation des divers acteurs.

Elle démontre également que les objectifs du PAE étaient réalistes et qu'ils auraient pu être atteints dans les délais fixés. Par conséquent, on ne peut attribuer la cause de la non-atteinte des objectifs fixés à une mauvaise prévision des emplois à combler ou du bassin de main-d'oeuvre disponible.

Les données permettent également de constater que les femmes sont intéressées aux postes de cadre supérieur et qu'elles possèdent les qualifications pour occuper ces emplois.

Cette recherche a aussi permis de démontrer l'impact positif de la détermination d'attentes de rendement en accès à l'égalité par le Secrétaire général du Conseil exécutif aux sous-ministres. L'efficacité de cette pratique s'est non seulement traduite par l'augmentation du taux de titularisation des femmes lorsque cette mesure a été mise en oeuvre, mais elle a aussi été reconnue par les sous-ministres interrogés.

Les entrevues réalisées ont également permis de constater que les SM/DO sont conscients du problème de la sous-représentation des femmes en gestion. De plus, elles ont permis d'établir que les hauts dirigeants interrogés font une appréciation positive du PAE et des mesures mises en oeuvre.

On a aussi observé que l'affirmation de la volonté de l'État, l'engagement ferme de certains SM/DO, l'ouverture d'esprit de certains cadres supérieurs, la mise en oeuvre du PAE et la présence d'un bassin de main-d'oeuvre féminine intéressée et compétente ont contribué largement aux résultats atteints. Cependant, malgré les progrès observés, plusieurs obstacles réels et importants ont nui à l'atteinte des objectifs visés. Les obstacles les plus importants découlent des mentalités, des attitudes et de la culture organisationnelle. L'importance de l'influence des réseaux informels dans le processus de nomination des cadres supérieurs et le peu d'intégration des femmes dans ces réseaux, le manque d'engagement de certains gestionnaires, la résistance de la culture organisationnelle et les difficultés de parrainage des femmes ont constitué une trame complexe d'obstacles et de limitations plutôt que de possibilités.

Il a aussi été mis en évidence que le contexte de la réduction appréciable des effectifs de la fonction publique combiné au fait que la discrimination prend des formes plus subtiles rendront plus difficiles les changements à implanter.

Cette recherche montre que les mesures mises en place ont donné des résultats appréciables et qu'elles doivent être maintenues. Elle met également en évidence le fait qu'il est nécessaire de convaincre et d'axer les efforts sur la responsabilisation et la mobilisation des hauts dirigeants, des cadres supérieurs et des femmes si on veut corriger la sous-représentation des femmes dans un délai raisonnable et de façon durable.

**TABLEAU 1**  
**ÉCART ENTRE LA RÉALITÉ, LES POSSIBILITÉS ET LES PRÉVISIONS**

SITUATIONS ANALYSÉES	NOMINATIONS		% DE TITULARISATIONS DES FEMMES
	FEMMES	HOMMES	
LA RÉALITÉ	100	491	20,4
LES POSSIBILITÉS	121	491	24,6
LES PRÉVISIONS	121	568	21,3

**TABLEAU 2**  
**LES TAUX D'INSCRIPTION PRÉVUS ET OBSERVÉS**

MODES DE DOTATION	PRÉVISIONS DU BASSIN DE MAIN-D'OEUVRE		% D'INSCRIPTIONS OBSERVÉS	
			DU 1-04-1987 AU 31-03-1990	DU 1-04-1987 AU 31-03-1993
RECRUTEMENT	20,9%		25,1%	22,9%
PROMOTION	PROFESSIONNELS	CADRES INTERMÉDIAIRES	PROFESSIONNELS ET CADRES INTERMÉDIAIRES	
	11,9%	16,9%	19,1%	16,9%

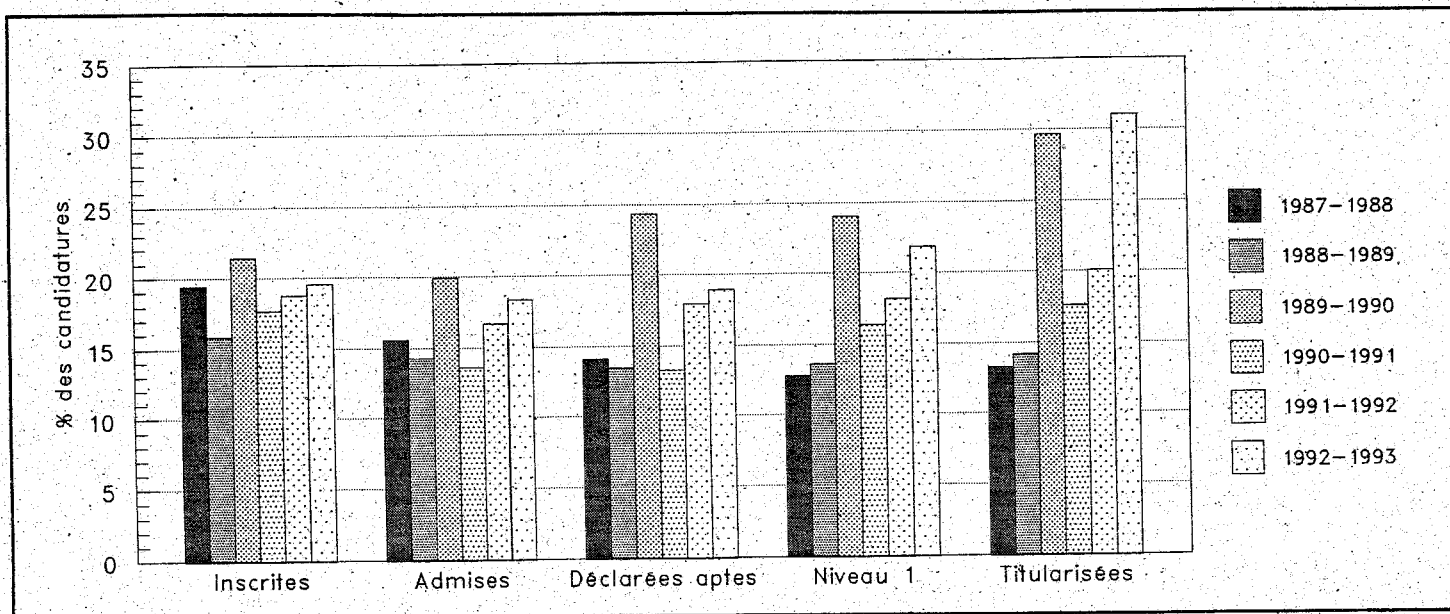
**TABLEAU 3**  
**LES TAUX DE TITULARISATION DES FEMMES**

PÉRIODE COUVERTE	TAUX DE TITULARISATION DES FEMMES
AVANT 1987	11,5%
DU 01-04-1987 AU 31-03-1992	19,9%
DU 01-04-1992 AU 31-03-1993	31,1%

**TABLEAU 4**  
**PERFORMANCE DES M/O À LA TITULARISATION DES FEMMES AU COURS DES SIX ANNÉES À L'ÉTUDE**

CARACTÉRISTIQUES DU NIVEAU DE TITULARISATION	NOMBRE DE TITULARISATIONS POSSIBLES		NOMBRE DE TITULARISATIONS EFFECTUÉES	
	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
PRÉSENCE DES HOMMES ET DES FEMMES DANS LE NIVEAU DE TITULARISATION				
AUCUN HOMME DANS LE NIVEAU DE TITULARISATION	0	68	0	68
AUCUNE FEMME DANS LE NIVEAU DE TITULARISATION	615	0	615	0
DES HOMMES ET DES FEMMES DANS LE NIVEAU DE TITULARISATION	160	160	48	112

**GRAPHIQUE I**  
**ÉVOLUTION, PAR ANNÉE FINANCIÈRE, DU POURCENTAGE DE CANDIDATURES FÉMININES**  
**AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS DE TENUE DE CONCOURS**



Pour plus de renseignements concernant cette recherche, vous pouvez vous adresser à madame Francine Létourneau à la Direction de la recherche de la Vice-présidence au développement des personnes et des organisations au numéro (418) 649-3329 ou par télécopieur au (418) 643-7390.

On peut obtenir un exemplaire du rapport ou de ce sommaire en s'adressant à la Direction des services à la gestion de l'Office des ressources humaines :

téléphone : (418) 649-3313

télécopieur : (418) 643-4950

courrier électronique : [communications@orh.gouv.qc.ca](mailto:communications@orh.gouv.qc.ca)

site web : <http://www.orh.gouv.qc.ca/orh/listep.htm>

Recherche et rédaction : Francine Létourneau, Direction de la recherche

Production : Monique Marquis, Direction de la recherche  
 André Larochelle, Service des communications



Gouvernement du Québec  
 Office des ressources  
 humaines

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1996  
 Bibliothèque nationale du Canada, 1996

ISBN 2-550-30301-6

ISSN 1203-7788

© Gouvernement du Québec, Office des ressources humaines, 1996